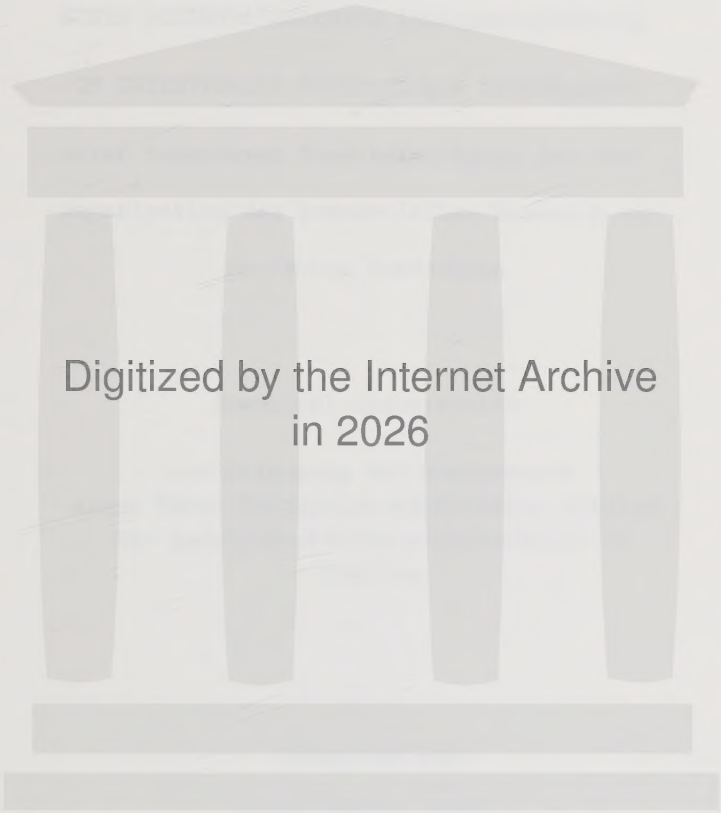
VORAUSSETZUNGEN UND FOLGEN EINER DEZENTRALISIERTEN ABSATZORGANISATION IM GÜTERVERKEHR ÖFFENTLICHER EISENBAHNEN

unter besonderer Berücksichtigung der Neuorganisation des kommerziellen Dienstes der Deutschen Bundesbahn

Rasso Ulrich Bauer

1972



Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41546016_0015

Dissertationsdruck- und Verlagsanstalt
Werner Blasaditsch Augsburg Theodor-Heuß-Platz 3
Printed in Germany

VORAUSSETZUNGEN UND FOLGEN EINER DEZENTRALISIERTEN ABSATZORGANISATION IM GÜTERVERKEHR ÖFFENTLICHER EISENBAHNEN

unter besonderer Berücksichtigung der Neuorganisation des kommerziellen Dienstes der Deutschen Bundesbahn

Inaugural-Dissertation

zur Erlangung der Doktorwürde
einer Hohen Staatswirtschaftlichen Fakultät
der Ludwig-Maximilians-Universität zu
München

vorgelegt von

Rasso Ulrich Bauer

1972

UNIV.
LEIDEN
BIBL.

Referent: Professor Dr. Karl Oettle

Korreferent: Professor Dr. Guido Fischer

Tag der mündlichen Prüfung: 10. Juli 1972

Inhaltsverzeichnis

Seite

Einleitung

I. Grundaspekte und Ziele der Arbeit 1

II. Auftrag öffentlicher Eisenbahnen im Güterverkehr 5

A. Gesetzlicher Auftrag der Deutschen Bundesbahn 5

B. Mögliche Oberziele im Güterverkehr der Eisenbahnen aus öffentlich-wirtschaftlicher Sicht 9

1. Grundsätzliches 9

2. Vordringliche öffentliche Aufgaben 23

Verbilligung von Transporten - Verhinderung von Marktmacht - Verhütung und Bekämpfung von Verkehrsnotständen - Binnenwirtschaftliche Konsolidierungs- und Entwicklungshilfe - Sicherung des Verkehrszuganges und der Verkehrsbedienung - Sicherung gegen Verkehrsunfälle

C. Öffentlich-wirtschaftliche Ziele und kaufmännisches Verhalten 39

Gewinnseite - Leistungsseite

Erster Teil

Absatzwirtschaftliche Fragen der Eisenbahnen 46

	Seite
I. Arteigenheiten der Leistungserstellung	46
A. Zum Leistungsbegriff	46
1. Grundsätzliches	47
2. Fehlen der Vorratsproduktion	49
3. Betriebsleistung - Marktleistung	51
B. Unpaarigkeit der Transportströme	54
C. Kostenabhängigkeiten	58
1. Grundsätzliches	58
2. Gewichts- und Zeitauslastung	60
3. Kapazitätsauslastung	65
4. Leerlaufkosten	66
5. Kostenstruktur	67
II. Arteigenheiten der Leistungsverwertung	69
A. Zur Struktur des Güterverkehrsmarktes Grundsätzliches - Spezielles	69
B. Angebot der Eisenbahnen	75
1. Vor- und Nachteile gegenüber anderen Verkehrsmitteln Eisenbahnen - Straßenverkehr - Binnenschiffahrt - Leitungstransport - Luftverkehr	75
2. Angebotsänderungen Änderungen im Verkehrsbereich - Änderungen in den Wirtschaftsbereichen - Änderungen von außen	88

Seite

C. Zur Preispolitik 93

1. Preisformen 93

Grundsätzliches - Spezielles: Tarifpreisformen

2. Preisdifferenzierung 96

III. Eisenbahnen im Wettbewerb 104

A. Wettbewerbsfaktoren 104

1. Einfluß der Wettbewerbsfaktoren auf die Lage der Eisenbahn 104

2. Imparitätische verkehrspolitische Behandlung 111

B. Problematik der Anpassung 118

1. Anpassungsfragen externer Art 118

a) Wegekostenproblem 119

Übernahme des Fahrweges durch den Staat - Aufgabe der Tarifgleichheit im Raum - Vorschlag des Rates der Europäischen Gemeinschaften

b) Finanzielle Abgeltung öffentlich-wirtschaftlicher Aufgaben 124

2. Anpassungsfragen interner Art 127

IV. Zur Absatzorganisation 131

A. Begriff, Zweck und Formen der Absatzorganisation 131

1. Absatzorganisation als Mittel der Absatzpolitik 131

2. Zentrale und dezentrale Absatzorganisation 132

Seite

B. Absatzorganisation der Deutschen Bundesbahn 134

1. Ursprüngliche Absatzorganisation 134

2. Neuorganisation des kommerziellen Dienstes - Konzeption der Generalvertretungen 136

Exkurs: Absatzorganisation einiger europäischer Staatsbahnen 139

Zweiter Teil

Voraussetzungen einer dezentralisierten Absatzorganisation 144

I. Innerbetriebliche Voraussetzungen 144

A. Zielausrichtung im Güterverkehr 144

1. Mögliche einzelwirtschaftliche Absatzziele 146

a) Absatzaktivität 148

b) Absatzentfaltung 150

c) Serviceerweiterung 151

d) Marktkenntnis 152

e) Steuerung und Überwachung der Verkaufsfilialen 152

2. Analyse möglicher einzelwirtschaftlicher Absatzziele in öffentlich-wirtschaftlicher Sicht 153

B. Zur Zusammenarbeit der absatzwirtschaftlichen Stellen 155

Seite

1. Organisationsstufen und ihre Aufgaben 155

2. Notwendigkeit von Informationen 162

a) Informationsfluß 162

b) Arten der Informationen 167

3. Zum Koordinationsprinzip 177

C. Delegation von Vollmachten 179

1. Notwendigkeit der Delegation 179

2. Bereiche der Delegation 180

a) Absatzmethode 180

b) Produktgestaltung 189

c) Preispolitik 192

d) Werbung und Public Relations 196

3. Grenzen der Delegation 200

D. Bestimmung der dezentralen Stellen 202

1. Quantität der dezentralen Stellen 202

a) Interne Kriterien 202

b) Externe Kriterien 207

2. Standorte der dezentralen Stellen 208

a) Grundsätzliches 208

b) Einsatzplanung 209

E. Personelle Fragen 213

	Seite
1. Entscheidungsträger der dezentralen Stellen	213
a) Aufgabenstellung	213
b) Erfordernisse	215
ba) Persönlichkeitsbezogener Bereich	216
bb) Verwaltungsbezogener Bereich	220
2. Mitarbeiter der dezentralen Stellen	224
a) Quantität der einzusetzerden Mitarbeiter	224
b) Qualitative Erfordernisse	228
3. Beamte als Verkäufer	231
a) Unterschiede zum Verkäufer der Unternehmungswirtschaft	231
b) Anreize zur Akquisition	235
4. Schulung der Akquisiteure	240
II. Außerbetriebliche Voraussetzungen	244
A. Voraussetzungen beim staatlichen Träger	244
1. Einverständnis mit organisatorischen Maßnahmen	246
2. Unterstützung interner Maßnahmen	248
a) Finanzielle Maßnahmen	249
b) Maßnahmen personeller Art	251
3. Gewährleistung der erforderlichen Handlungsfreiheit	253

Seite

4. Überwachungsfunktion im Zusammenhang mit der öffentlich-wirtschaftlichen Angebotspolitik 255

5. Beseitigung der Wettbewerbsverzerrungen 259

B. Voraussetzungen bei den Marktteilnehmern 264

1. Zur Interessenlage der Güterverkehrskunden 264

a) Produktgestaltung 265

b) Preisbildung 267

2. Bereitwilligkeit der Kunden zur Annahme der neuen Organisationsform 269

Dritter Teil

Folgen einer dezentralisierten Absatzorganisation 271

I. Innerbetriebliche Folgen 272

A. Absatzwirtschaftliche Auswirkungen 272

1. Erkennen der Marktgegebenheiten 272

2. Markterweiterung 273

3. Verbesserung des "Image" 278

4. Bildung von Präferenzen 280

5. Umsatzsteigerung 282

B. Produktionswirtschaftliche Auswirkungen 284

	Seite
1. Dispositions- und Planungsmöglichkeiten	284
2. Kostendegression	286
3. Leistungsverbesserung	289
C. Finanzwirtschaftliche Auswirkungen	290
1. Gewinnsteigerung beziehungsweise Verlustreduzierung	290
2. Abstimmung der Investitionen	292
D. Personelle Auswirkungen	293
1. Marketing-Denken	293
2. Auswirkungen auf die Personalgewinnung	297
II. Außerbetriebliche Folgen	299
A. Auswirkungen auf die Geschäftspartner	299
1. Direkte Partnerschaft	299
2. Zur Transportproblemlösung	301
B. Auswirkungen auf die Konkurrenten	304
1. Zunahme des Wettbewerbs	304
2. Möglichkeiten der Kooperation	306
C. Auswirkungen auf die Volkswirtschaft	309
1. Entlastung des staatlichen Trägers	309
2. Erhöhung der Sicherheit	312
3. Erhaltung der Angebotsstruktur	313
Schlußbetrachtung	316

Seite

Anhang

(1) Thesenkatalog I

(2) Literaturverzeichnis IV

Einleitung

I. Grundaspekte und Ziele der Arbeit

Die Verkehrsbetriebe wurden, im Gegensatz zu anderen Wirtschaftszweigen, bislang in der betriebswirtschaftlichen Literatur in nur geringem Umfange behandelt. Die reichhaltige verkehrswissenschaftliche Literatur untersucht die ökonomischen Tatbestände vorwiegend in volkswirtschaftlicher Blickrichtung. Freilich werden dabei auch betriebswirtschaftliche Gegebenheiten, wie Kosten-, Tarif- und Wettbewerbsfragen, analysiert.

Darstellungen, die sich mit der Betriebswirtschaftslehre des Transportes, die eine pragmatisch ausgerichtete Erfahrungswissenschaft [1] ist, befassen, sind jüngeren Datums [2].

Lechner [3] sieht diesen Mangel vor allem darin, "daß auch heute noch die Lehrstühle, die zur Erforschung des Verkehrs in einzelwirtschaftlicher Sicht bestehen, spärlich sind."

---

1) Seischab, Hans: Betriebswirtschaftliche Grundbegriffe, Zweite Auflage, Stuttgart 1963, S. 7.

2) Zum Beispiel Illetschko, Leopold L.: Betriebswirtschaftliche Probleme der Verkehrswirtschaft, Wiesbaden 1959; derselbe: Transport-Betriebswirtschaftslehre, 2. Auflage, Wien 1966; Lechner, Karl: Verkehrsbetriebslehre, Stuttgart 1963.

3) Lechner, Karl: Verkehrsbetriebslehre, a.a.O., S. 7.

Illetschko [1] führt als tieferen Grund, weshalb die Verkehrsbetriebe bislang fachwissenschaftlich wenig untersucht wurden, die Historie der Betriebswirtschaftslehre selbst an. Als die Betriebswirtschaftslehre als Hochschuldisziplin entstand, waren die damals "erträgnisreichen" Verkehrsbetriebe nur von der Finanzierung her betriebswirtschaftlich interessant, während in der Industrie schon längst ein harter Konkurrenzdruck herrschte und ein Kampf um die Exportmärkte mit Hilfe einer betriebswirtschaftlich fundierten Kosten- und Preisgestaltung geführt werden mußte. Es lag daher nahe, daß das grundlegende Modell einer Einzelwirtschaftslehre der Industriebetrieb wurde.

Wenn die Betriebswirtschaftslehre die Verkehrsbetriebe bislang weitgehend außer acht gelassen hat, so trifft dies auch für die öffentlichen Betriebe zu [2]. Eine umfassende Betriebswirtschaftslehre kann jedoch an diesen Betriebstypen nicht vorbeigehen.

Nach einer einleitenden Darstellung der öffentlich-wirtschaftlichen Aufgaben der Eisenbahnen

---

1) Illetschko, Leopold L.: Betriebswirtschaftliche Probleme der Verkehrswirtschaft, a.a.O., S.11 f.

2) Vgl. Oettle, Karl: Die Betriebswirtschaftslehre vor der zunehmenden Bedeutung staatspolitischer Lebensbedingungen der Unternehmenswirtschaft, in: Steuerlast und Unternehmungspolitik, herausgegeben von Oettle, Karl Kuno Barth zum 65. Geburtstag, Stuttgart 1971, S. 24.

sowie einer Klärung des Begriffes "kaufmännisches Verhalten" analysieren wir zunächst allgemeine absatzwirtschaftliche Fragen im Güterverkehr der Eisenbahnen (Erster Teil). Dabei werden die Wettbewerbsverhältnisse und der Aufbau der Absatzorganisation behandelt. Bei letzterer wird ein internationaler Vergleich gegeben.

Ziel der Arbeit ist ferner, Voraussetzungen darzustellen, die bei einer dezentralisierten Absatzorganisation im öffentlichen Eisenbahnbetrieb vorliegen müssen (Zweiter Teil). Dabei werden wir die inner- und außerbetriebliche Sphäre untersuchen. Alsdann werden die durch diese Absatzorganisation bewirkten Folgen kurz behandelt (Dritter Teil). Auch hier werden wir zweckmäßigerweise nach inner- und außerbetrieblichen Bereichen trennen. Besonders soll dabei behandelt werden, inwieweit eine dezentralisierte Absatzorganisation zur Erfüllung öffentlich-wirtschaftlicher Aufgaben sinnvoll erscheint.

Für die Arbeit wurde der E i s e n b a h n g ü t e r v e r k e h r gewählt. Dies ist zur Beschränkung der Studie angebracht. Außerdem kommen im P e r s o n e n v e r k e h r in größerem Umfang und anders gelagerte öffentlich-wirtschaftliche Aspekte zur Geltung, wie Sozial-

tarife und Aufgaben der Daseinsvorsorge [1].

Jeder einzelne öffentliche Betrieb hat seine unverwechselbaren eigenen Aufgaben. Aus dieser Sicht sind Verallgemeinerungen wissenschaftlich bedenklich [2]. Deshalb haben wir weitgehend auf Beispiele zurückgegriffen.

Die Aktualität der Thematik ist aufgrund der Neuorganisation des kommerziellen Dienstes der Deutschen Bundesbahn gegeben. Darüber hinaus handelt es sich bei den öffentlichen Eisenbahnen um einzelwirtschaftliche Gebilde, die für die Volkswirtschaft große Bedeutung haben.

---

1) Zu den absatzwirtschaftlichen Unterschieden zwischen Personen- und Güterverkehr vgl. auch Diederich, Helmut: Zur Theorie des Verkehrsbetriebes, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 36. Jahrgang, 1. Ergänzungsheft, April 1966, S. 42.

2) Vgl. Witte, Eberhard und Hauschildt, Jürgen: Die öffentliche Unternehmung im Interessenkonflikt, Berlin 1966, S. 81; ferner Vieregg, Josef: Abgrenzung und Struktur des gemeinwirtschaftlichen Betriebstyps, Dissertation München 1960, S. 3 f.

II. Auftrag öffentlicher Eisenbahnen im Güterverkehr

A. Gesetzlicher Auftrag der Deutschen Bundesbahn

Oberziele für einen öffentlichen Betrieb und somit auch für eine öffentliche Eisenbahn können verschiedenartig und in ihrer Intensität unterschiedlich sein. Stets muß jedoch ein spezifisch öffentlich-wirtschaftlicher Zweck verfolgt werden, damit von einem echten öffentlichen Betrieb gesprochen werden kann. Das öffentliche Eigentum genügt dafür nicht, wenn ein anderes Ziel, beispielsweise Rentabilität, angestrebt wird. Im öffentlichen Eigentum stehende Betriebe, die sich ausschließlich wie privatwirtschaftlich geführte Unternehmungen gerieren, sind in einer Marktwirtschaft, die überwiegend auf Privateigentum beruht, systemfremd. Für sie ist das öffentliche Eigentum grundsätzlich überflüssig [1].

Das Bundesbahngesetz [2] postuliert in seiner geltenden Fassung (§ 28 Abs. 1) folgende Ziele:

"Die Deutsche Bundesbahn ist unter der Verantwortung ihrer Organe [3] wie ein

---

1) Vgl. Oettle, Karl: Verkehrspolitik, Stuttgart 1967, S. 76.

2) Vom 13. Dezember 1951 (BGBl. I S. 955), geändert gemäß Gesetz vom 1. August 1961 (BGBl. I S. 1161).

3) Gemäß § 7 Bundesbahngesetz sind Organe der Verwaltungsrat und der Vorstand.

> Wirtschaftsunternehmen mit dem Ziel bester Verkehrsbedienung nach kaufmännischen Grundsätzen so zu führen, daß die Erträge die Aufwendungen, einschließlich der erforderlichen Rückstellungen decken; eine angemessene Verzinsung des Eigenkapitals ist anzustreben. In diesem Rahmen hat sie ihre gemeinwirtschaftliche Aufgabe."

Nach einer früheren Fassung des Bundesbahngesetzes mußte die Bahn unter "Wahrung der Interessen der Deutschen Volkswirtschaft nach kaufmännischen Grundsätzen verwaltet werden".[1)]

Vergleicht man die beiden Gesetzestexte, so lassen sich inhaltlich keine grundlegenden Unterschiede erkennen. Wenigstens gilt dies insoweit, als die Deutsche Bundesbahn nach wie vor gemeinwirtschaftliche Aufgaben hat. Es ergibt sich auch nicht ohne weiteres eine Rangordnung unternehmungswirtschaftlich-rentabilitätsorientierter Ziele vor öffentlich-wirtschaftlichen Aufgaben. Nach wie vor hat der Bundesverkehrsminister wesentliche Genehmigungsvorbehalte, zum Beispiel bei der Einstellung des Betriebes einer Bundesbahnstrecke [2)] oder bei Änderungen von Verkehrs-

---

1) Bundesbahngesetz vom 13. Dezember 1951 (BGBl. I S. 955).

2) § 14 Abs. 3 Buchstabe d. Bundesbahngesetz.

tarifen [1]. Diese Genehmigungsvorbehalte kommen in Betracht, wenn eine von der Bundesbahnleitung vorgeschlagene Lösung dem "Allgemeinen Wohl" [2] widersprechen würde. Lediglich ein Ersatzanspruch wird begründet [3].

Ungeachtet dieser Genehmigungsvorbehalte beziehungsweise Auflagen kann somit die Deutsche Bundesbahn nicht als ein unternehmungsweise zu führender Betrieb angesehen werden, da ihr ein wesentliches Unternehmungsmerkmal, das Erwerbsprinzip, fehlt [4]. "Eine Verkehrsunternehmung würde nur solchen Verkehr bedienen, der ihr lohnend erscheint" [5]. Bei der Deutschen Bundesbahn ist dies jedoch nicht der Fall; vielmehr ist sie gehalten, eine Kombination des Kostendeckungsprinzips einschließlich einer begrenzten Eigenkapitalverzinsung mit bester Verkehrsbedienung zu verfolgen. Das schließt nicht aus, daß der öffentliche Betrieb sich auf einzelnen Sektoren, zum

---

1) § 16 Bundesbahngesetz.

2) § 16 Abs. 4 Bundesbahngesetz.

3) § 28 a Bundesbahngesetz (BGBl. I S. 1161).

4) Vgl. Rieger, Wilhelm: Einführung in die Privatwirtschaftslehre, 2. Auflage, Erlangen 1959, S. 44 ff. und Gutenberg, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 1. Band, Die Produktion, 14. Auflage, Berlin-Göttingen-New York 1968, S. 347 ff.

5) Oettle, Karl: Voraussetzungen und Folgen einer unternehmungsweisen Führung der Deutschen Bundesbahn, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 16. Jahrgang, 1964, S. 395.

Beispiel bei bestimmten Geschäften im Güterverkehr, nach dem Erwerbsprinzip verhalten kann. Marktchancen, die sich auftun, kann und muß die Deutsche Bundesbahn nutzen. Sie muß sich jedoch dabei immer bewußt sein, daß ihre öffentlich-wirtschaftliche Aufgabenstellung nicht vernachlässigt werden darf. Es ist durchaus denkbar, daß sektoral das Erwerbsprinzip zum Tragen kommt, damit öffentlich-wirtschaftliche Ziele überhaupt erfüllt werden können: So können Gewinne aus Gütertransporten zum Betreiben von einzelwirtschaftlich defizitären Personenverkehrsdiensten oder zur Aufrechterhaltung unrentabler Eisenbahnstrekken, die jedoch im Interesse einer besten Verkehrsbedienung notwendig sind, verwendet werden. Diese Aussage entspricht dem Postulat des Gesetzgebers in § 28 Bundesbahngesetz. Die hiernach verlangte "Eigenwirtschaftlichkeit" beinhaltet ein Kostendeckungsprinzip des öffentlichen Betriebes Deutsche Bundesbahn im ganzen.

Wir können somit festhalten: Der gesetzliche Auftrag der Deutschen Bundesbahn läßt es nicht zu, diesen öffentlichen Betrieb nach rein unternehmungswirtschaftlichen Prinzipien zu führen. Vielmehr muß er sich an öffentlich-wirtschaftlichen Zielen, die der Gesetzgeber als "beste Verkehrsbedienung" bezeichnet, orientieren. Damit verquickt ist eine kaufmännische Führung. Wir werden an anderer Stelle noch untersuchen, was wir hierunter verstehen [1].

---

1) Vgl. S. 39 ff. der Arbeit.

Zunächst ist es erforderlich, daß wir öffentlich-wirtschaftliche Oberziele interpretieren.

B. Mögliche Oberziele im Güterverkehr der Eisenbahnen aus öffentlich-wirtschaftlicher Sicht

1. Grundsätzliches

Der gesetzliche Auftrag "beste Verkehrsbedienung" ist wenig praktikabel. Diese Formulierung ist nicht aussagefähig und hat wenig Gehalt. Wird die Erfüllung des öffentlich-wirtschaftlichen Oberzieles "beste Verkehrsbedienung" entsprechend dem Gesetz daran gemessen, inwieweit es gelingt, Erträge und Aufwendungen in toto auszugleichen, so ist nicht gewährleistet, daß öffentliche Aufgaben in dem tatsächlich erforderlichen Umfang erbracht werden. Gemeinwirtschaftliche, im öffentlichen Interesse liegende Aufgaben können wir nicht als "Ertrag-Kosten-Residuum" hinnehmen; vielmehr müssen die leistungswirtschaftlichen Oberziele, die als Regulatoren der Betriebspolitik aufgefaßt werden können, konkret festgelegt werden.[1)]

Abgesehen von den politischen Einwirkungsmöglichkeiten könnte eine Leitung des Bahnbetriebes bei ungenauer Bestimmung der Oberziele nur solche

---

1) Vgl. Oettle, Karl: Verkehrspolitik, a.a.O., S. 22 und S. 36 f.

Leistungen am Markte anbieten, die wenigstens eine Eigenwirtschaftlichkeit versprechen. Sie könnte im Güterverkehr Strecken schließen, weil das derzeitige Güterverkehrsaufkommen nicht groß genug ist, um eine Kostendeckung zu erzielen. Strukturverbesserungen einer Region, wie Industrieansiedlungen, könnten damit unterbleiben. Ein derartiges Verhalten einer Bahnleitung, das auf Grund des gesetzlichen Auftrages durchaus möglich und somit auch verständlich ist, kommt um so eher zum Tragen, je weniger die politischen Organe zu einem einzelwirtschaftlichen Verlustausgleich bereit sind. Vor allem kann dies geschehen, wenn bei Anspannungen des Staatshaushaltes verkehrs- und regionalwirtschaftliche Prioritäten verkannt beziehungsweise nicht berücksichtigt werden.

Die Formulierung "beste Verkehrsbedienung" stellt als Oberziel eine Leerformel dar; sie ist zu allgemein. Wir müssen daher untersuchen, welche Oberziele dem Güterverkehr der Eisenbahnen zugrunde gelegt werden müssen, wobei auch auf ihre praktische Bedeutung in der heutigen verkehrspolitischen Situation zu verweisen ist.

Grundsätzlich sind alle echten öffentlichen Betriebe, also auch die Eisenbahnen, vom Dienstprinzip beherrscht [1]. Wenn sie auch wie die

---

1) Vgl. Oettle, Karl: Über den Charakter öffentlich-wirtschaftlicher Zielsetzungen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 1966, S. 252.

privaten Unternehmungen Leistungen für den Markt erstellen und somit diese gesamtwirtschaftliche Funktion mit ihnen gemein haben, so sind die Leistungsabsichten doch anderer Natur. Die Leistungsabgabe an andere Einzelwirtschaften, gleichgültig, ob diese Produktivbetriebe oder Haushaltswirtschaften sind, erfolgt bei öffentlichen Betrieben grundsätzlich nicht als Mittel zum Verfolgen von Rentabilitätszielen, sondern beinhaltet den Wirtschaftszweck selbst.

Nach Oettle und Thiemeyer [1] lassen sich die Kategorien der Oberziele öffentlicher Betriebe in drei Gruppen einteilen, und zwar in Darbietungs-, Sicherungs- und Ausgleichsziele [2], Selbständigkeits- und Vereinigungsziele sowie Wachstumsziele.

Darbietungs-, Sicherungs- und Ausgleichsziele beziehen sich auf betriebliche Teilaufgaben:

- Darbietung öffentlicher Leistungen,
- Sicherung vor leistungswirtschaftlichen Risiken und finanzwirtschaft-

---

1) Oettle, Karl und Thiemeyer, Theo: Thesen über die Unterschiede zwischen privater Absatzpolitik und öffentlicher Angebotspolitik, in: Die öffentliche Wirtschaft, 8. Jahrgang, Berlin 1969, S. 37.

2) Bei Gebietskörperschaften mit Steuererhebungsrecht kommen noch Besteuerungsziele in Betracht; sie sind für diese Arbeit nicht relevant.

liche Sicherung der stetigen Erfüllung der Leistungsaufgaben,

- Ausgleich zwischen Darbietungswünschen und Finanzierungsmöglichkeiten.

Keineswegs sind Darbietungsziele auf Betriebe der öffentlichen Wirtschaft beschränkt. Darbietungszielen in Unternehmungen fehlt jedoch, da sie nur Mittel zum Verfolgen von Erwerbszwecken sind, der Oberzielcharakter [1]. Diesen Oberzielcharakter sehen wir jedoch auch dann bei öffentlichen Betrieben erhalten, wenn bei diesen von vornherein, also nicht erst bei Abstimmung mit Sicherungszielen, das Angemessenheitsprinzip [2] gilt. Dieses liegt bei der Deutschen Bundesbahn vor [3].

Entsprechend den gewollten Wirkungen können wir die Darbietungsziele in Leistungs-, Bedarfslenkungs- und Belastungsziele einteilen [4].

---

1) Vgl. Oettle, Karl: Über den Charakter öffentlich-wirtschaftlicher Zielsetzungen, a.a.O., S. 254.

2) Vgl. Gutenberg, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 1. Band, Die Produktion, a.a.O., S. 363 ff.

3) Vgl. § 28 Bundesbahngesetz: "Die Deutsche Bundesbahn ist ... so zu führen, daß die Erträge die Aufwendungen ... decken."

4) Vgl. Oettle, Karl: Über den Charakter öffentlich-wirtschaftlicher Zielsetzungen, a.a.O., S. 254 ff.

Leistungsziele beinhalten die Art der zu erzeugenden Leistung, ihre Menge, die Qualität sowie die zeitliche und räumliche Verteilung des Angebotes. Auf den Güterverkehr der öffentlichen Eisenbahnen übertragen, bedeutet dies, daß die oberste Entscheidungsinstanz zunächst genau den Rahmen festlegen muß, welche Leistungen, zum Beispiel Wagenladungs- und Stückgutverkehr, angeboten werden sollen. Wenn auch diese Bestimmung aufgrund der Eigenart des Produktionsapparates der Eisenbahn keine besonderen Schwierigkeiten aufweist, so sind die anderen Zielkomponenten erheblich differenzierter festzulegen. So finden wir insbesondere über die räumliche Verteilung oder Häufigkeit des Angebotes keine Festlegung im Bundesbahngesetz [1]. Gerade das Leistungsziel, der Gegenstand des öffentlichen Betriebes, müßte aber konkret formuliert sein. "Unterlassen die oberen Entscheidungsorgane eine hinreichende Konkretisierung der Leistungsziele, die wir auch als Bedarfsdeckungsziele auffassen können, dann muß sie wenigstens indirekt von den unteren Instanzen nachgeholt werden; denn es ist unumgänglich, daß Entscheidungen über das Leistungsangebot in irgend einer Weise getroffen werden." [2]

---

1) Auch die Eisenbahnverkehrsordnung kennt keine entsprechende Vorschrift.

2) Oettle, Karl: Über den Charakter öffentlich-wirtschaftlicher Zielsetzungen, a.a.O., S.254.

Als Bedarfslenkungsziele verfolgen die staatliche Verkehrspolitik, der Träger eines öffentlichen Betriebes oder die Leitung eines öffentlichen Betriebes entweder Reglementierungs- oder Beeinflussungsziele. Dabei wird beabsichtigt, die Inanspruchnahme des öffentlichen Angebotes anzureizen oder zu bremsen [1]. Durch verkehrspolitische Entscheidungen, die nicht primär zum Schutz der öffentlichen Eisenbahn, sondern aus metaökonomischen Gesichtspunkten getroffen werden, können die Substitutionswettbewerber reglementiert werden [2]. Zwangsläufig wird sich dann die Nachfrage nach Leistungen der Eisenbahn vergrößern. Ihrerseits kann die Bahn zum Beispiel durch günstige Verkehrstarife, bedarfsadäquate Fahrpläne und Transporteinheiten, eine schnelle Transportabwicklung sowie eine gute Kundenberatung die Abnahme ihrer Leistungen positiv beeinflussen. Umgekehrt kann sie durch Einschränkungen ihres Leistungsangebotes ihre Kunden veranlassen, auf den Wettbewerber oder auf den Eigenverkehr auszuweichen. Derartige Maßnahmen könnten verfolgt werden, um einzelwirtschaftlich-unrentable Dienste aufzugeben.

---

1) Vgl. Oettle, Karl: Über den Charakter öffentlich-wirtschaftlicher Zielsetzungen, a.a.O., S. 254 f.

2) So kann das Ziel Reduzierung der Verkehrsunfälle durch Kontingentierung und Konzessionierung des Straßengüterverkehrs, Förderung der privaten Gleisanschlüsse, Beförderungsverbot "gefährlicher" Güter auf der Straße, Sonntagsfahrverbot der Lastkraftwagen erreicht werden.

Demgegenüber wird mit Belastungszielen nicht beabsichtigt, die Nachfrage nach öffentlichen Leistungen zu beeinflussen. Belastungsziele werden aufgrund von gesellschafts-, wirtschafts- oder sozialpolitischen Überlegungen oder auch von Gerechtigkeitsvorstellungen bestimmt. Dabei können die Kosten der öffentlichen Leistungen gänzlich vom Steuerhaushalt getragen werden beziehungsweise die Leistungen werden gegen Entgelte abgegeben, die die Kosten ganz oder teilweise decken oder sogar überdecken sollen [1]. Die Tarifgleichheit im Raum bei Schienenverkehrsdiensten zum Zwecke der Verringerung transportwirtschaftlicher Nachteile für bestimmte Gebiete eines Gemeinwesens, oder auch die Verpflichtung eines öffentlichen Eisenbahnbetriebes zur Eigenwirtschaftlichkeit, sei es zum Schutze anderer Verkehrsbetriebe sei es aus fiskalischen Interessen, sind Mittel für die Realisierung von Belastungszielen.

Sicherungsziele können leistungs- und finanzwirtschaftlicher Art sein. Während in Unternehmungen vorwiegend die "rentabilitäts-mindernden Wirkungen der möglichen Realisierung von Verlustrisiken" [2] interessieren, handelt es sich bei

---

1) Vgl. Oettle, Karl: Über den Charakter öffentlich-wirtschaftlicher Zielsetzungen, a.a.O., S. 255.

2) Oettle, Karl: Über den Charakter öffentlich-wirtschaftlicher Zielsetzungen, a.a.O., S.255.

leistungswirtschaftlichen Sicherungszielen in öffentlichen Betrieben vorwiegend um die Verhinderung von Bedarfsdeckungsrisiken. Öffentliche Investitionen sowie die vorhandenen Kapazitäten können quantitativ und qualitativ nicht bedarfsgerecht sein. Damit besteht die Gefahr, daß öffentlich-wirtschaftliche Aufgaben tatsächlich nicht voll erfüllt werden können. So können Investitionen einer Eisenbahn an einem Platz, an dem keine Nachfrage nach entsprechenden Dienstleistungen mehr vorliegt, Mittel binden, die anderswo fehlen beziehungsweise nutzbringender eingesetzt werden könnten. Eine zaghafte Beschaffungspolitik der Eisenbahnleitung kann schwerwiegende Folgen für die Erfüllungsmöglichkeit ihrer Darbietungsziele haben. Leistungswirtschaftliche Sicherungsziele müssen deshalb mit den gegenwärtigen und - soweit möglich - mit den zukünftigen Leistungszielen abgestimmt werden. Bei der Verfolgung von leistungswirtschaftlichen Sicherungszielen, die eine stetige Leistungsbereitschaft ermöglichen sollen, können im öffentlichen Betrieb durchaus unrentable "Geschäftszweige" weiterbetrieben werden. So kann eine derzeit nicht eigenwirtschaftliche Verkehrsrelation beibehalten werden, weil sie in einem "Entwicklungsgebiet" liegt [1].

---

1) Selbstverständlich gibt es aus öffentlich-wirtschaftlicher Sicht noch andere Argumente, die für einen Weiterbetrieb einer derartigen Eisenbahnstrecke sprechen; zum Beispiel aus Gründen des Umweltschutzes.

Bei finanzwirtschaftlichen Sicherungszielen privater Unternehmungen steht im Vordergrund, vor allem existenzbedrohende Folgen der Liquiditätsrisiken abzuwenden, für geplante Investitionsvorhaben Vorsorge zu treffen sowie jederzeit einen Spielraum zu haben , um im einzelnen noch nicht vorhersehbare günstige Geschäftsmöglichkeiten wahrnehmen zu können [1]. Da grundsätzlich der Eigentümerhaushalt, dem die Steuerkraft zur Verfügung steht, öffentlichen Betrieben, gleich ob sie nun der Haushaltswirtschaft voll integriert oder wie bei kommunalen Eigenbetrieben und bei der Deutschen Bundesbahn aus dieser ausgegliedert sind [2], bei Liquiditätsschwierigkeiten helfen muß, sind die Bedürfnisse der Sicherung gegen Liquiditätsrisiken sekundärer Art. Dennoch lassen sich im öffentlichen Betrieb, vor allem im Verkehrsbetrieb, die finanzwirtschaftlichen Sicherungsziele nicht wegdiskutieren, weil für die Erhaltung des finanziellen Gleichgewichts [3] und damit letztlich der Leistungsfähigkeit bei

---

1) Vgl. Oettle, Karl: Über den Charakter öffentlich-wirtschaftlicher Zielsetzungen, a.a.O., S. 255.

2) Vgl. § 1 Bundesbahngesetz: Die Bundesrepublik Deutschland verwaltet unter dem Namen "Deutsche Bundesbahn" das Bundeseisenbahnvermögen als nicht rechtsfähiges Sondervermögen des Bundes mit eigener Wirtschafts- und Rechnungsführung.

3) Vgl. Gutenberg, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 1. Band, Die Produktion, a.a.O., S. 446 f.

Eisenbahnbetrieben Vorsorge getroffen werden muß. Die schlechte Finanzlage der Deutschen Bundesbahn ist eine Ursache dafür, daß dieser öffentliche Betrieb seinen Darbietungszielen nicht in dem volkswirtschaftlich erwünschten Umfange nachkommen kann.

Wird der öffentliche Betrieb in seinem finanzwirtschaftlichen Sicherungsstreben vom öffentlichen Träger [1] nicht aufgabenadäquat unterstützt, so werden zwangsläufig nur noch rentable Darbietungswünsche befriedigt: Einzelwirtschaftlich defizitäre Strecken werden nicht mehr bedient oder auf Straßenersatzbedienung umgestellt, unrentable Dienstleistungen werden eingestellt, die Angebotsfrequenz wird geschmälert, und Tarife werden angehoben. Einzelwirtschaftlich sind diese Maßnahmen durchaus verständlich, zumal dadurch das e i n z e l wirtschaftliche Defizit reduziert und Betriebszuschüsse eingespart werden können. Derartige Maßnahmen geben aber noch keine Gewähr dafür, daß - g e s a m t wirtschaftlich

---

1) Vgl. § 28 Bundesbahngesetz Absatz 2: "Die Deutsche Bundesbahn beschafft sich die erforderlichen Mittel zur Erfüllung ihrer Aufgaben selbst. Ist sie hierzu nicht in der Lage, soll der Bund das Eigenkapital verstärken oder ihr Darlehen aus Haushaltsmitteln gewähren." - Wenn in diesem Zusammenhang dahingestellt bleiben kann, ob der Bund der Deutschen Bundesbahn in dem zur Erfüllung öffentlicher Darbietungsziele notwendigen Ausmaß finanziell entgegengekommen ist, so sind wir aber der Ansicht, daß die Sollvorschrift in Satz 2, die einen weiten Ermessensspielraum einräumt, nicht ausreichend ist.

gesehen - Alternativlösungen, zum Beispiel Substitution des Schienenverkehrs durch Straßentransportdienste, günstiger sind. Viele Argumente, die wir an späterer Stelle noch im einzelnen behandeln werden, sprechen dagegen. Der zusätzliche Ausbau der Straßen fordert, abgesehen von allen ihn tangierenden humanitären Momenten [1], an anderen Stellen derart hohe Investitionen, daß erst eine gliedwirtschaftliche Betrachtung eine brauchbare Aussage darüber bietet, ob etwa Desinvestitionen der Schiene und der Ausbau anderer Verkehrswege geboten erscheinen [2].

Darbietungs- und Sicherungsziele sind ein Kategorienpaar; es bestehen enge Affinitäten. In gegenseitigem Bezug müssen sie aufeinander abgestimmt und konkretisiert werden [3]. Die Festlegung der Darbietungsziele, die in dem von finanzwirtschaftlichen Sicherungszielen bestimmten Rahmen um knappe Finanzierungsmöglichkeiten konkurrieren, ist Gegenstand der Behandlung von Ausgleichszielen. Mit Ausgleichszielen müssen zum einen Dringlichkeitsordnungen für die Auswahl der zu realisierenden Vorhaben gefunden werden, zum anderen muß

---

1) Als solche sehen wir unter anderen die große Unfallgefahr auf den Straßen.

2) Vgl. auch Oettle, Karl: Verkehrspolitik, a.a.O., S. 86 f.

3) Vgl. Oettle, Karl: Über den Charakter öffentlich-wirtschaftlicher Zielsetzungen, a.a.O., S. 253.

darüber entschieden werden, ob die in einem längerfristigen Zeitraum finanzierbaren Vorhaben von gleicher oder ähnlicher Dringlichkeit gleichzeitig mit jeweils geringerer Erfüllungsgeschwindigkeit oder nacheinander mit jeweils höherer Erfüllungsgeschwindigkeit ausgeführt werden sollen [1]. So kann sich bei Eisenbahnen die Frage erheben, ob zunächst gleichzeitig Schnellbahnen für den Personenverkehr und neue Güterwagen - jeweils zwar in geringerer Zahl - oder zunächst nur Schnellbahnen beziehungsweise nur Güterwagen - in jeweils größerem Umfange - beschafft werden sollen. Dieses Entscheidungsproblem läßt sich nach vielen Seiten hin untersuchen [2]. Da in öffentlichen Betrieben Maßstab nicht die beste Rendite, sondern die beste Lösung in öffentlich-wirtschaftlichem Sinne sein kann, müssen derartige Alternativen genauestens abgewogen werden.

Selbständigkeits- und Vereinigungsziele, die wir jedoch nicht losgelöst von anderen Zielkategorien sehen dürfen [3], finden wir auch bei Eisenbahnbetrieben. So unterhalten die Deutsche Bundesbahn

---

1) Oettle, Karl: Über den Charakter öffentlich-wirtschaftlicher Zielsetzungen, a.a.O., S.253.

2) Zum Beispiel Prioritäten im Personennahverkehr, die dazu führen können, daß Schnellbahneinheiten bevorzugt beschafft werden, während die - eigentlich ebenfalls notwendige - Bestellung von Güterwagen auf einen späteren Zeitpunkt verlagert wird.

3) Vgl. Oettle, Karl: Über den Charakter öffentlich-wirtschaftlicher Zielsetzungen, a.a.O., S. 257 f.

und auch andere Eisenbahnen beispielsweise Werkstätten, um ihre Lokomotiven und Güterwagen zu reparieren. In geringem Ausmaß werden in den Ausbesserungswerkstätten neue Güterwagen hergestellt[1]. Wenn auch häufig die Ansicht vertreten wird, daß öffentliche Betriebe von eigenen Regiebetrieben beziehungsweise von Beteiligungen weitgehend absehen sollten[2], so wird - unabhängig von möglichen Kostenvorteilen - bei derartigen Forderungen übersehen, daß eigene Reparaturwerkstätten dazu dienen, die Leistungsbereitschaft stetig aufrecht zu erhalten. Hinzu kommen ferner Erfahrungen, die der Eisenbahnbetrieb für die technische Entwicklung sammelt.

In letzter Zeit finden wir auch in der Verkehrswirtschaft Vereinigungsziele. Aus ökonomischer Sicht ist in diesem Zusammenhang von sekundärem Interesse, ob Fusionen im rechtlichen Sinne erfolgen[3]. Nachrichtlich sei vermerkt, daß vor allem im Personennahverkehr derartige Vereini-

---

1) Weitere Beispiele von Selbständigkeitszielen sind die Beteiligungen der Deutschen Bundesbahn. (Vgl. Geschäftsbericht der Deutschen Bundesbahn, Geschäftsjahr 1970, S. 147 ff.).

2) Vgl. hierzu Prüfungskommission für die Deutsche Bundesbahn: Bericht über die Deutsche Bundesbahn vom 30. Januar 1960, in: Bundestagsdrucksache IV/840, S. 15 und S. 165 ff.

3) Zu dieser Frage vgl. Oettle, Karl: Die ökonomische Bedeutung der Rechtsform öffentlicher Betriebe, in: Archiv für öffentliche und freigemeinnützige Unternehmen, Band 8, 1967, Nr. 3, S. 193 ff.

gungen in Gestalt von Verkehrs- und Tarifgemeinschaften [1] gegründet wurden. Die Ziele dieser kooperierenden Betriebe bestehen in der Vermeidung von "Verkehrsluxus" sowie in Vorteilen für den Verkehrsnutzer, also in öffentlich-wirtschaftlichen Darbietungszielen. Im Güterverkehr sind ebenfalls Vereinigungsziele möglich. Die im Geschäftsjahr 1970 eingeführte Stückgutneuordnung der Deutschen Bundesbahn, für die zwar in erster Linie die hohen Betriebsverluste bei diesem Geschäftszweig ausschlaggebend gewesen sind, hat auch ein Vereinigungsziel zum Anlaß: Durch die Kooperation mit dem privaten Güterkraftverkehrsgewerbe soll eine Arbeitsteilung auf dem Güterverkehrsmarkt erreicht werden. Es würde der Realität widersprechen, wollte man diese Maßnahmen, durch die etwa zwei Drittel der Bahnhöfe der Deutschen Bundesbahn ihre Abfertigungsbefugnisse für Stückgut verloren, in ihrer gesamtwirtschaftlichen Auswirkung als Abstoßungsziel [2] bezeichnen. Wir sehen darin vielmehr eine bessere Realisierung der Darbietungsziele, da nunmehr 30 000 anstatt 3 000 Orte durch den Flächendienst an das Stückgutnetz der Deutschen Bundesbahn angeschlossen sind [3].

---

1) Beispiele: München, Hamburg, Frankfurt/Main, Stuttgart, Düsseldorf-Essen-Wuppertal.

2) Vgl. Oettle, Karl: Über den Charakter öffentlich-wirtschaftlicher Zielsetzungen, a.a.O., S. 258.

3) Vgl. Schriftenreihe der Deutschen Bundesbahn, Folge 17, Darmstadt 1970, Die Änderungen im Leistungsangebot und in der Organisation des Stückgutverkehrs der Deutschen Bundesbahn zum 1. Juni 1970, S. 10.

Wachstumsziele stehen in engem Zusammenhang mit den Darbietungszielen. Ein gut geführter öffentlicher Eisenbahnbetrieb muß, unterstützt vom staatlichen Träger, nicht nur die Leistungen erbringen, die im Augenblick von ihm gefordert werden; stets müssen seine Ziele auch darauf gerichtet sein, welch weitere Entwicklung ein Gemeinwesen erfahren wird. Daraus folgt, daß beispielsweise eine Streckenstillegung nicht kurzsichtig - kurzfristig erfolgen darf. Irreparable Schäden für die Zukunft könnten die Folge sein. Umgekehrt kann auch die Substitution durch andere Verkehrsträger bewirken, daß Kontraktionsziele bei Eisenbahnbetrieben verfolgt werden. Kontraktionsziele können im öffentlichen Interesse liegen, wenn dadurch Steuermittel beziehungsweise Investitionen eingespart werden. Es bedarf jedoch eines wohlüberlegten Vorgehens, insbesondere muß die zukünftige verkehrs- und raumwirtschaftliche Entwicklung in die Entscheidung einbezogen werden.

2. Vordringliche öffentliche Aufgaben

Im vorausgegangenen Abschnitt haben wir einen Überblick über die Zielkategorien, die wir grundsätzlich in öffentlichen Betrieben sehen, gegeben. Diese Klarstellung ist angebracht, weil der Gesetzgeber die öffentlich-wirtschaftlichen Aufgaben der Deutschen Bundesbahn nur vage formuliert hat. Wir haben für die behandelten möglichen Oberziele

teilweise auf Beispiele verwiesen, die jeweils darunter zu subsumieren sind.
Da jedoch die einzelnen Oberziele zusammen gesehen und miteinander abgestimmt werden müssen, wollen wir in dieser praktisch-normativen Arbeit die vordringlichen öffentlich-wirtschaftlichen Aufgaben behandeln. Erst dann haben wir die vage Zielforderung "beste Verkehrsbedienung" [1] genügend konkretisiert.

Besonders werden wir die Bereiche betrachten, die unmittelbar den Darbietungszielen zuzurechnen sind. Aufgaben beziehungsweise Verhaltensweisen, die der Staat der Deutschen Bundesbahn im Hinblick auf die Größe dieses einzelwirtschaftlichen Gebildes auferlegt, interessieren deshalb nicht[2]. In diesem Zusammenhang sehen wir nicht als öffentlich-wirtschaftliche beziehungsweise gemeinwirtschaftliche Aufgaben - wie in der Literatur teilweise behandelt [3] - die Betriebs-[4], Fahrplan-[5], Beförderungs-[6] und Tarifpflicht[7].

---

1) § 28 Bundesbahngesetz.

2) Darunter fallen zum Beispiel beschaffungspolitische Verhaltensweisen.

3) Zum Beispiel Linden, Walter: Grundzüge der Verkehrspolitik, Wiesbaden 1961, S. 24.

4) Vgl. § 4 Bundesbahngesetz.

5) Vgl. §§ 3 Abs. 3, 8 und 48 Abs. 2 Eisenbahnverkehrsordnung.

6) Vgl. §§ 3 und 53 Eisenbahnverkehrsordnung.

7) Vgl. § 6 Eisenbahnverkehrsordnung.

Diese für die öffentlichen Eisenbahnen geltenden Verpflichtungen, die einem unternehmungswirtschaftlichen Betrieb grundsätzlich fremd sind, stellen lediglich Mittel dar, die in den Dienst öffentlich-wirtschaftlicher Aufgaben gestellt werden. Die Aufgaben selbst müssen die Notwendigkeit dieser Verpflichtungen erklären [1].

Von der Leistungsseite her gesehen, gibt es eine Vielzahl von Zielen, die einem öffentlichen Eisenbahnbetrieb vorgegeben werden können. In der Gegenwart halten wir für besonders dringend [2]:

- Verbilligung von Transporten,
- Verhinderung von Marktmacht [3],
- Verhütung und Bekämpfung von Verkehrsnotständen,
- Binnenwirtschaftliche Konsolidierungs- und Entwicklungshilfe,
- Sicherung des Verkehrszuganges und der Verkehrsbedienung,
- Sicherung gegen Verkehrsunfälle [4].

---

1) Vgl. Oettle, Karl: Öffentlich-wirtschaftliche Aufgaben der Eisenbahnen in der Gegenwart, in: Verkehrswirtschaftliche Informationen, Sonderausgabe "Wettbewerb im Verkehr - Chance und Risiko", Gewerkschaft der Eisenbahner Deutschlands, Verkehrspolitisches Kolloquium 1966.

2) Vgl. Oettle, Karl: Die gegenwärtige Bedrängnis der Deutschen Bundesbahn in öffentlich-wirtschaftlicher Betrachtung, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Göttingen 1966, S. 203 ff.

3) Dieses Ziel wird von Oettle nicht besonders erwähnt.

4) Darüber hinaus könnten noch militär-, energie-,

(Fortsetzung S. 26)

Bei der Behandlung dieser Aufgaben versuchen wir, ihre Notwendigkeit zu begründen. Dabei wollen wir hervorheben, wieso gerade in der Gegenwart und in der sozialen Marktwirtschaft ein öffentliches Engagement geboten erscheint beziehungsweise noch aktuell ist. Dies um so mehr, als öffentlich-wirtschaftliche Ziele im Güterverkehr aus einer Überbetonung des freien Wettbewerbs abgestritten und nicht mehr gesehen werden[1].

Verbilligung von Transporten

Aufgrund ihrer produktionstechnisch-kostenwirtschaftlichen Struktur ist es Schienenbahnen möglich, die Transportkosten gegenüber anderen Transportmitteln erheblich zu reduzieren[2]. Es handelt sich dabei um eine ausschließlich ökonomische Feststellung und stellt deshalb zunächst ein schwaches Argument für eine Beibehaltung öffentlicher Eisenbahnen dar.

Zu Fußnote 4) S. 25:
wirtschafts-,umweltschutz- und sozialpolitische Ziele postuliert werden. Die Diskussion hierüber würde den Rahmen der Arbeit sprengen.

1) Zum Beispiel Rittershausen, Heinrich: Bundesbahn im Wettbewerb, Bad Hersfeld, o.J., S.52 ff.; Hamm, Walter: Preise als verkehrspolitisches Ordnungsinstrument, Heidelberg 1964, S.155 ff.; Kloten, Norbert: Die Gemeinwirtschaftlichkeit im Verkehr, in: ORDO-Jahrbuch, 13. Band, 1962, S. 212 ff.

2) Die produktionstechnisch-kostenwirtschaftlichen Gegebenheiten werden wir noch behandeln. (Vgl. Erster Teil, Abschnitt III. A. der Arbeit).

Dennoch sind Eisenbahninvestitionen schon wegen ihrer Langlebigkeit viel riskanter als zum Beispiel Investitionen in Kraftfahrzeuge. Würde man die Transportabwicklung gänzlich nach erwerbswirtschaftlichen Kriterien ausrichten, so wäre damit zu rechnen, daß Eisenbahndienste nur noch dort erbracht werden, wo mit großer Sicherheit erwartet werden kann, daß sich die Investitionen in wesentlich kürzerer Zeit als in ihrer vermutlichen technischen Lebensdauer amortisieren [1]. Eine Eisenbahnunternehmung würde sich nur in Regionen betätigen, in denen hohen Investitionsrisiken auch hohe Gewinnchanchen gegenüberstehen. Die Vorteile des billigen und sicheren Eisenbahnverkehrs kämen nur Gebieten zugute, die starke Verkehrsfrequenzen aufweisen. Gesamtwirtschaftlich wäre eine derartige Entwicklung, die zu einem weiteren Anwachsen der Ballungsräume beitragen könnte, nicht erwünscht.
Die öffentliche Hand könnte zwar, um einem solchen offensichtlichen Mißstand vorzubeugen, steuernd eingreifen, indem sie privaten Eisenbahnen Ertragsgarantien zusichert oder ihnen die Schienenwege gegen eine beschäftigungsabhängige Pacht [2] überließe [3].

---

1) Vgl. Oettle, Karl: Die gegenwärtige Bedrängnis der Deutschen Bundesbahn in öffentlich-wirtschaftlicher Betrachtung, a.a.O., S. 204.

2) Auf die Problematik einer beschäftigungsabhängigen Pacht kann in diesem Zusammenhang nicht eingegangen werden.

3) Vgl. hierzu Andreae, Clemens August: Zur Ökonomie der Fahrwege, in: Internationales Archiv für Verkehrswesen, 19. Jahrgang, 1967, S. 61 ff.

Wir sehen aber - gerade aus gesamtwirtschaftlicher Sicht - keine Gründe für eine derartige "Umfunktionierung" vor öffentlichen in private Eisenbahnen. Die öffentliche Hand müßte zudem entweder zulassen, daß die Eisenbahnunternehmungen bei strukturell schlechterer Auftragslage ihre Tarife über Gebühr erhöhen, oder diesen Betrieben Ausgleichszahlungen gewähren. Da private Unternehmungen zwangsläufig rentabilitätsorientiert sein müssen, müßten Ausgleichszahlungen - unter der Prämisse gleicher Kostenlage wie beim öffentlichen Eisenbahnbetrieb - wesentlich höher sein. Eine finanzielle Entlastung des öffentlichen Haushalts wäre ceteris paribus nicht möglich. Im Gegenteil, da ja entgangene Gewinne abgegolten werden müßten, würde die öffentliche Hand in stärkerem Umfange belastet. Hinzu käme, daß - selbst bei wirklich berechtigten Streckenstillegungen - der Staat vermutlich vor schwierigere Situationen als heute gestellt wäre. Zu dem Kreis der betroffenen Wirtschaftseinheiten käme noch das Eisenbahnunternehmen, dessen Existenz teilweise beeinträchtigt oder gänzlich vernichtet würde. Die Folge wären in solchen Fällen langwierige Auseinandersetzungen und unter Umständen hohe Abgeltungsleistungen. Schon technisch bedingt, sind bei der Eisenbahn Transportmittel und Fahrweg eine Einheit. Das technische Netzmonopol läßt es grundsätzlich nicht zu, daß auf einem Fahrweg mehrere Eisenbahnbetriebe tätig

sind. Es ist nicht einzusehen, warum der Staat vor Investitionen bei der Eisenbahn zurückschrecken sollte, während er die Fahrwege für andere Verkehrsmittel vorhält [1].

Verhinderung von Marktmacht

Als Teil der Infrastruktur hat der Verkehr besondere Bedeutung. Als Mittel zur Raumüberwindung ist er die Voraussetzung für den arbeitsteiligen Leistungsaustausch in der Volkswirtschaft [2]. Ohne ein gutes Verkehrswesen - insbesondere die Pionierleistungen der Eisenbahnen sind hier zu nennen - hätten sich zum Beispiel die westeuropäischen Volkswirtschaften nicht zu ihrer heutigen Stufe entwickelt. Schon frühzeitig hatte man die überragende Funktion des Verkehrswesens erkannt. Dies führte zur Verstaatlichung der ehemaligen Privatbahnen: Die gemeinwirtschaftliche Verkehrsbedienung wurde eingeführt [3]. Wesentlich war damals, daß monopolistische Auswüchse, die der gedeihlichen Entwicklung der Volkswirtschaft widersprachen,

1) Vgl. Oettle, Karl: Die gegenwärtige Bedrängnis der Deutschen Bundesbahn in öffentlich-wirtschaftlicher Betrachtung, a.a.O., S. 205.

2) Vgl. Linden, Walter: Grundzüge der Verkehrspolitik, a.a.O., S. 11.

3) Vgl. hierzu auch Predöhl, Andreas: Verkehrspolitik, 2. Auflage, Göttingen 1964, S. 200 ff.

verhindert wurden.

Auch heute hätte eine unternehmungsweise geführte Eisenbahn eine starke Marktmacht. Aufgrund ihrer produktionstechnisch-kostenwirtschaftlichen Struktur könnte sie ihre Machtposition in großem Umfange auch tatsächlich ausnutzen. Gerade in stark frequentierten Relationen könnte sie ihre Wettbewerber ausschalten, zumal wenn sie von unrentablen Diensten befreit wäre. Eine Eisenbahnunternehmung würde Transporte, die ihrer Gewinnmaximierungsvorstellung nicht entsprechen, ablehnen oder nur zu derart hohen Tarifentgelten befördern, die von vielen Wirtschaftssubjekten nicht mehr getragen werden können. Da auch die Substitutionskonkurrenz des Kraftwagens an diesen Transportgeschäften im großen und ganzen nicht interessiert sein dürfte, würde ein Teil der verladenden Wirtschaft in seiner Existenz bedroht sein. Erhebliche volkswirtschaftliche Schäden könnten eintreten.

Des weiteren würde in Bereichen, von denen sich die Eisenbahnunternehmung aus Rentabilitätsgesichtspunkten zurückzieht, eine Domäne des Kraftwagens entstehen. Viele Kraftwagenunternehmungen würden sich vermutlich sehr rasch zusammenschließen, um gemeinsam ihre Marktmacht ausnutzen zu können. Da sie "etabliert" sind, würden sie jeden Außenseiter und jeden neuen Unternehmer auch mit Erfolg bekämpfen können. Hinzu kommt, daß in den schwach strukturierten Gebieten,

mit geringem Transportaufkommen sowohl bei Verkehrsbetrieben als auch bei Betrieben der verladenden Wirtschaft kein großes Interesse für weitere Investitionen bestehen dürfte.

Dieser Aussage kann man entgegenhalten, daß ja die verladende Wirtschaft selbst die Möglichkeit hätte, auf den Eigenverkehr auszuweichen. Dies ist zwar grundsätzlich zutreffend; jedoch ist dabei zu bedenken, daß der Werkverkehr vielen Industrie- und Handelsunternehmen sowie öffentlichen und privaten Haushalten aufgrund ihres geringen Transportaufkommens kostenmäßig verwehrt ist. Zum anderen müßten von diesen Wirtschaftssubjekten Finanzmittel für Verkehrsinvestitionen verwendet werden, die für andere Investitionen dringend erforderlich sind. Vielfach würden die Verkehrsmittel schlecht ausgelastet und damit eine hohe Belastung bedeuten [1].

Aus all diesen Gründen halten wir im Güterverkehr öffentliche Eisenbahnen als stabilisierendes Element für erforderlich. Sie gewährleisten unseres Erachtens am besten eine ausreichende und sichere Verkehrsbedienung. Ein staatlicher Zwang [2] beziehungsweise Interventionen bei

---

1) Daß damit auch eine weitere Ausdehnung des Kraftwagenverkehrs eintreten würde, sei der Vollständigkeit halber erwähnt.

2) Zum Beispiel Auflagen der Interstate Commerce Comission (ICC) in den Vereinigten Staaten von Nordamerika.

privaten Verkehrsunternehmungen führen - wie zuvor erläutert - zu hohen Tarifen respektive zu wesentlich höheren Ausgleichszahlungen, als sie zu erbringen wären, wenn der Staat Defizite öffentlicher Eisenbahnen ausgleichen würde.

Verhütung und Bekämpfung von Verkehrsnotständen

Angesichts der durch den ständig steigenden Schwerlastkraftwagen- und Individualverkehr bewirkten Verkehrsnotstände, vor allem in Städten und anderen Ballungszentren, wird weithin die Notwendigkeit erkannt, öffentliche Verkehrsbetriebe als Glieder der öffentlichen Haushaltswirtschaft zu behandeln und sie nicht mehr in isolierter Betrachtung dem Eigenwirtschaftlichkeitspostulat zu unterwerfen. Ein dem Straßenverkehr entsprechender funktionsgerechter Ausbau der Verkehrswege - wenn dieser überhaupt möglich wäre - würde erheblich mehr Mittel erfordern als ein einzelwirtschaftliches Defizit bei öffentlichen Verkehrsbetrieben. Eine gliedwirtschaftliche Betrachtung führte verschiedentlich dazu, die Attraktivität des öffentlichen Verkehrs zu steigern [1]. Dabei handelt es sich aber in erster Linie um Maßnahmen, die den Personenverkehr betreffen.

---

1) Beispielsweise durch Tarif- und Verkehrsverbund.

Wir müssen prüfen, ob dem Güterverkehr nicht ebenfalls das Ziel "Verhütung und Bekämpfung von Verkehrsnotständen" gestellt werden muß.

Der Güterverkehr auf den Straßen hat in den letzten Jahren erheblich zugenommen [1]. Diese Expansion, der der Straßenausbau nicht entsprach, führte zu erheblichen Verkehrsnotständen. Diese stehen im Widerspruch zu dem obersten Ziel der Verkehrspolitik [2], nämlich erträgliche Verkehrsverhältnisse zu schaffen. Die täglichen Verkehrsstauungen auf Autobahnen, Landstraßen und Innenstädten - mitausgelöst durch den zunehmenden Schwerlastverkehr - erfordern von den öffentlichen Eisenbahnen entsprechende Gegenmaßnahmen [3]. Hierzu sind Schienenbahnen aufgrund ihrer technischen Struktur, insbesondere wegen des eigenen Fahrweges, prädestiniert.

---

1) So nahm in der Bundesrepublik Deutschland die Zahl der im gewerblichen Güterfernverkehr eingesetzten Fahrzeugeinheiten in den Jahren von 1956 bis 1966 um ca. 21 % zu. Im gleichen Zeitraum trat beim Werkfernverkehr eine Steigerung von rund 81 % ein. (Vgl. Verkehrspolitisches Programm der Bundesregierung für die Jahre 1968 bis 1972, von der Bundesregierung beschlossen am 8. November 1967; abgedruckt bei Ossig - Glaser: Taschenbuch der Eisenbahngesetze, 3. Auflage, Darmstadt 1969, S. 92 und 105).

2) Vgl. Oettle, Karl: Die gegenwärtige Bedrängnis der Deutschen Bundesbahn in öffentlich-wirtschaftlicher Betrachtung, a.a.O., S.208.

3) In diesem Zusammenhang stellen die "Richtlinien für Bundeszuwendungen zur Förderung des kombinierten Verkehrs und des Gleisanschlußverkehrs" (Bundesanzeiger Nr. 96 vom 28. Mai 1969) eine wirksame Maßnahme zur besseren Inanspruchnahme der Eisenbahn dar.

Ob Gegenmaßnahmen mit Aussicht auf Erfolg ergriffen werden, ist auch eine Frage der Qualität und Quantität des Leistungsangebotes sowie der Tarifpolitik der Eisenbahnen. Im öffentlichen Interesse müssen unter Umständen bewußt einzelwirtschaftliche Verluste in Kauf genommen werden; es müssen also eigenwirtschaftlich uninteressante Transporte durchgeführt sowie unrentable Strecken beibehalten werden.

Binnenwirtschaftliche Konsolidierungs- und Entwicklungshilfe

Als eine dringende Gegenwartsaufgabe der öffentlichen Eisenbahnen im Güterverkehr sehen wir an, daß sie grundsätzlich auch in den Stagnations- und Entleerungsgebieten ihre Dienste weiterhin anbieten. Damit wollen wir nicht die These vertreten, daß das jetzige Streckennetz der deutschen Eisenbahnen, das ursprünglich unter anderen Verkehrsverhältnissen entstanden ist, in toto erhalten bleiben müsse. Keineswegs dürfen aber Grundlagen für Reduzierungen des Eisenbahnnetzes ausschließlich eigenwirtschaftliche Belange sowie raumwirtschaftliche Kriterien der Gegenwart sein. Vielmehr ist in Fragen der Raumwirtschaft eine langfristige Betrachtung nötig.

Die Kumulierung wirtschaftlicher Potenzen in Städten und anderen Ballungsgebieten wirft schwerwiegende Probleme der Volkswirtschaft

auf. Teilweise sind bereits lebensfeindliche Tatbestände gegeben; in der räumlichen Verteilung der Wirtschaftskraft bestehen außerdem erhebliche Diskrepanzen. Fehlen in "unterentwickelten Gebieten" die öffentlichen Verkehrsdienste, insbesondere die der Eisenbahnen, so nimmt die Attraktivität dieser Räume weiter ab. Vor allem Betriebe mit einem bedeutenden Frachtaufkommen werden dort sich kaum niederlassen.

Selbst unter dem Gesichtspunkt einer, wenn auch erst später eintretenden Eigenwirtschaftlichkeit der Bahn, können Streckenerhaltungen sinnvoll sein. Aufgrund der Überfüllung vorhandener Ballungsräume und des Trends des Wirtschaftswachstums können mit zunehmender Raumknappheit heutige Stagnations- und Abwanderungsgebiete in Zukunft zu Wachstumsgebieten werden [1].

Sicherung des Verkehrszuganges und der Verkehrsbedienung

Der Zugang des einzelnen zum Verkehr ist in der modernen arbeitsteiligen und räumlich mobilen Gesellschaft existenznotwendig. Diesen Zugang zu besitzen, gehört in unserer Zivilisation auch zu

---

1) Vgl. Oettle, Karl: Die gegenwärtige Bedrängnis der Deutschen Bundesbahn in öffentlich-wirtschaftlicher Betrachtung, a.a.O., S.213 und Voigt, Fritz: Theorie der regionalen Verkehrsplanung - Ein Beitrag zur Analyse in ihrer wirtschaftlichen Problematik, Berlin 1964, S. 107.

einem menschenwürdigen Leben[1].

Da nur öffentliche Verkehrsbetriebe einen Beförderungsanspruch gewähren, können diese breitesten Schichten auch in Gebieten mit geringem Verkehrsaufkommen einen Verkehrszugang ermöglichen.
Dabei gehen wir davon aus, daß nicht jeder Produktivbetrieb und nicht jeder Haushalt Zugang zum Eigenverkehr hat. Aber selbst wenn dies der Fall sein sollte, können Wirtschaftsbetriebe unter Umständen, eventuell auch erst zu einem späteren Zeitpunkt, auf eine zuverlässige und preiswerte Fremdverkehrsbedienung zurückgreifen wollen. Der Bereithaltungsnutzen, den öffentliche Verkehrsbetriebe ermöglichen, darf nicht unterschätzt werden [2].

Nicht nur der Zugang des einzelnen Haushalts oder Produktivbetriebes zum Verkehr ist wichtig, sondern auch die Zuverlässigkeit der Verkehrsbedienung. Da die Eisenbahn auch bei schlechtem Wetter das zuverlässigste Landverkehrsmittel ist,

---

1) Vgl. Oettle, Karl: Die gegenwärtige Bedrängnis der Deutschen Bundesbahn in öffentlich-wirtschaftlicher Betrachtung, a.a.O., S.213.

2) Zur Bedeutung des Bereithaltungsnutzen vgl. Oettle, Karl: Die Dienstbereitschaft in einzelwirtschaftlicher und gesamtwirtschaftlicher Sicht, in: Dienstleistungen in Theorie und Praxis, Festschrift für Otto Hintner, herausgegeben von Hanns Linhardt u.a., Stuttgart 1970, S. 21 ff.

bedeutet ein Anschluß an die Schiene Sicherung einer ganzjährigen Verkehrsbedienung. Dadurch kann zweifellos der Standort von Betrieben verbessert werden. Produktionsausfälle können vermieden werden, weil eine ungehinderte Zufuhr von Rohstoffen gewährleistet ist; die Lieferfähigkeit ist verkehrsseitig gesichert, da jederzeit die erzeugten Waren den Absatzmärkten zugeführt werden können. Unternehmungen, die in der Regel auf die Dienste öffentlicher Eisenbahnen nicht angewiesen sind, können durchaus Wert auf einen günstigen Zugang zum Eisenbahnnetz legen, um im Notfall auf die Schiene ausweichen zu können. Durch diese Möglichkeit wird die Attraktivität eines Raumes für Betriebe, die auf einen kontinuierlichen Zu- und Abtransport angewiesen sind, erhöht. Nimmt man einem Gebiet den Anschluß an eine öffentliche Eisenbahn, weil dies aus eigenwirtschaftlichen Gründen der Bahn gegeben erscheint, so können Strukturverbesserungen, zum Beispiel Gewinnung von industriellen Arbeitsplätzen, in Frage gestellt werden, in Einzelfällen sogar unterbleiben.

Sicherung gegen Verkehrsunfälle

Eine erschreckende Folge des Verkehrs, vor allem des Straßenverkehrs, ist die Zunahme der Verkehrsunfälle [1]. Da gerade die schweren Last-

1) Die betrübliche Unfallbilanz des Jahres 1970 weist rund 19 000 Verkehrstote und rund 377 000 Verkehrsunfälle mit Personenschaden (Fortsetzung S. 38)

kraftwagen Unfälle mitverursachen, sehen wir es als öffentliche Aufgabe der Eisenbahn im Güterverkehr an, ihre Kapazitäten zum Schutze höherer Gemeinschaftsgüter verstärkt auszunutzen, um die Straßen vom Güterverkehr zu entlasten. Hierbei denken wir aber weniger daran, den Lastkraftwagen weiter zu konzessionieren oder gar zu verbieten, also marktinkonforme und dirigistische verkehrspolitische Entscheidungen zu treffen, als vielmehr die Dienste der Eisenbahn zu verbessern. Verschiedene Möglichkeiten bieten sich dazu an:

- Erhöhung des Gleisanschlußverkehrs,
- Aufrechterhaltung des Streckennetzes,
- Erweiterung des kombinierten Verkehrs,
- Modernisierung des Wagenparks,
- Service, insbesondere Beratungsdienst (einschließlich verstärkter Akquisition der Eisenbahnen),
- Verkehrswerbende Tarifpolitik.

Wir haben eine Reihe von Gründen aufgezeigt, die für die Beibehaltung öffentlicher Dienste im Güterverkehr der Eisenbahnen sprechen. Eine reine unternehmungswirtschaftliche Führung der Eisenbahn könnte und dürfte diese Tatbestände nicht

---

Zu Fußnote 1) S. 37:
aus (Bundesrepublik Deutschland). Die Zahl der Verkehrstoten nahm gegenüber dem Jahre 1969 um 15 % zu. (Quelle: Briefe zur Verkehrspolitik, 17. Jahrgang, Bonn 1971, Nr. 10, Bl. 4).

berücksichtigen. Würden die Verkehrsleistungen nicht mehr erbracht oder auch erheblich reduziert werden, so müßten irreparable volkswirtschaftliche Schäden in Kauf genommen werden. Eine Volkswirtschaft, die nach einer Entballung strebt und ein weiteres Anwachsen der Ballungszentren verhindern will, sollte nicht leichtfertig zulassen, daß Schienenverkehrsdienste eingeschränkt werden, indem den Eisenbahnen a u s s c h l i e ß l i c h unternehmungswirtschaftliche Aufgaben erteilt werden.

Nachdem wir nunmehr festgestellt haben, daß die Eisenbahnen weiterhin öffentlich-wirtschaftliche Aufgaben erbringen sollten, gilt es zu untersuchen, ob dies im Widerspruch zu einem kaufmännischen Verhalten steht.

C. Öffentlich-wirtschaftliche Ziele und kaufmännisches Verhalten

Wir haben zu prüfen, ob es einer öffentlichen Eisenbahn ansteht, sich kaufmännisch zu verhalten. Anders ausgedrückt, Ziel dieses Abschnittes ist, den Begriff "kaufmännisch" zu erläutern und zu klären, ob kaufmännisches Verhalten öffentlich-wirtschaftlichen Zielen entgegensteht. Der Begriff "kaufmännisch" ist vielgestaltig [1]. Eine einheit-

1) Der juristische Kaufmannsbegriff (zum Beispiel § 1 Handelsgesetzbuch) soll hier nicht behandelt werden. Das Bundesbahngesetz verwendet in § 28 den Begriff "kaufmännische Grundsätze" in dem Sinne, daß die Erträge die Aufwendungen decken.

liche Definition im wirtschaftswissenschaftlichen Schrifttum gibt es nicht. Dies ist verständlich, da die Bezeichnung "kaufmännisch" zur Beschreibung verschiedener Sachverhalte dient [1].

Grundsätzlich sehen wir zwei Bereiche, auf die kaufmännisches Verhalten bezogen werden kann: Die Gewinn- und die Leistungsseite einer Betriebswirtschaft [2]. Wenngleich dabei gewisse Abgrenzungsschwierigkeiten bestehen, so scheint uns diese Einteilung doch plausibel, weil betriebliche Finanz- und Leistungswirtschaft unterschiedlichen Aspekten des Betriebsgeschehens Rechnung tragen.

Gewinnseite

Bezogen auf die Gewinnseite einer Betriebswirtschaft, drückt die Bezeichnung "kaufmännisch" in der Regel ein Verhalten aus, das darauf ausgerichtet ist, erwerbswirtschaftliche Ziele durch die Marktbetätigung zu verfolgen. Leistungen werden nicht um ihrer selbst willen angeboten, sondern weil sie Rentabilität versprechen. Betriebe, die sich bei ihrer Betätigung primär an Gewinnzielen orientieren, werden als private

---

1) Zum Beispiel kaufmännische Unternehmung, kaufmännische Organisation, kaufmännische Usancen etc.

2) Etwa bei der "Gewinn- und Leistungskonzeption" vgl. Witte, Eberhard und Hauschildt, Jürgen: Die öffentliche Unternehmung im Interessenkonflikt, Berlin 1966, S. 81 ff.

oder kaufmännische Unternehmungen bezeichnet. Im Gegensatz hierzu steht der öffentliche Betrieb [1]. Seine Oberziele müssen sich aus seinem Gegenstand selbst ergeben. Dies schließt nicht aus, daß der öffentliche Verkehrsbetrieb im Rahmen seiner Leistungsaufgabe b e g r e n z t e Erwerbsziele hat [2]. Sichergestellt muß jedoch sein, daß die Gewinnerzielung nicht oberster Zweck der Betätigung öffentlicher Betriebe wird.

Leistungsseite

Oberziele öffentlicher Eisenbahnen sind primär Leistungsziele. Wenn damit einerseits auch nicht ausgeschlossen ist, daß Erwerbsziele mitverfolgt werden, so müssen die Leistungsaufgaben doch bei vorliegenden Zielkollisionen vorrangig sein. Andererseits müssen vielfach Erwerbsziele angestrebt werden, um Leistungsaufgaben weiterhin erbringen zu können. So kann beispielsweise eine öffentliche Eisenbahn auf bestimmten Strecken oder bei hochwertigen Transportaufträgen

---

1) Zur Unterscheidung private Unternehmung - öffentliche Unternehmung vgl. Ausführungen von Spohn, Karl: Der ökonomische Charakter der "öffentlichen Unternehmung", in: Finanzarchiv, Neue Folge, Band 12, 1950/51, S. 300 ff.

2) Vgl. Oettle, Karl: Die gegenwärtige Bedrängnis der Deutschen Bundesbahn in öffentlich-wirtschaftlicher Betrachtung, a.a.O., S. 146.

nach Gewinn trachten, um damit defizitäre Nebenbahnen aufrecht zu erhalten oder frachtempfindliche Güter zu geringeren Transportpreisen befördern zu können, als dies bei kostenechter Tarifierung möglich wäre. In Fällen der internen Subventionierung, die bei öffentlichen Eisenbahnen regelmäßig auftreten, sehen wir angebotspolitisch ein öffentlich-wirtschaftlich motiviertes kaufmännisches Verhalten. "Kaufmännisch" bezeichnet aber noch weitere leistungswirtschaftliche Tatbestände, die wir zu charakterisieren haben.

Wir sehen in einem kaufmännischen Verhalten in erster Linie die Beachtung des Rationalprinzips. Der öffentliche Eisenbahnbetrieb, besonders wenn er - wie im Falle der Deutschen Bundesbahn - zur Finanzierung seiner Investitionen und zur Abgeltung von Betriebsverlusten auf Mittel des Gemeinwesens, also auf Steuermittel, angewiesen ist, darf nicht leichtfertig wirtschaften. Wege der Rationalisierung, der Kostensenkung bei gegebenem und erforderlichem Leistungsprogramm muß die Leitung des öffentlichen Betriebes stets wahrnehmen. Anders als in privaten Unternehmungen, bei denen unwirtschaftliches Geschäftsgebaren lediglich den in der Regel überschaubaren Kreis der Kapitaleigner, der Gläubiger und der Mitarbeiter treffen kann, hat nämlich Unwirtschaftlichkeit öffentlicher Betriebe Auswirkungen auf die gesamte Volkswirtschaft.

Freilich geht es nicht an, daß das Kostendenken zum Exzeß getrieben wird, so daß die Leistungsbereitschaft darunter leidet. Ein gesundes Mittelmaß zu finden, stellt die Betriebsleitungen hier vor sehr schwierige Entscheidungen, um so mehr, als objektive Kriterien nicht immer vorhanden sind.
Sparen an der falschen Stelle liegt auch dann vor, wenn das Lohn- und Gehaltsniveau im Vergleich zur Privatwirtschaft und zu den anderen öffentlichen Betrieben niedrig liegt. Dadurch leidet die Attraktivität in der Mitarbeiterwerbung; unter Umständen kann auf Dauer nur "zweitklassiges" Personal gewonnen werden, was sich ungünstig auf die Leistungen des Betriebes auswirkt.

In der betrieblichen Organisation sehen wir es als "kaufmännisch" an, daß der öffentliche Betrieb, der - wie die Eisenbahnen - erhebliche Dimensionen aufweisen kann, zweckentsprechende Formen wählt [1].

Die Bezeichnung "kaufmännisch" drückt Aktivität aus. Die Deutsche Bundesbahn ist de jure Behörde [2].

---

1) Zum Beispiel im Rechnungswesen.

2) § 6 Bundesbahngesetz.

Gemeinhin verbindet man mit dieser Bezeichnung - insbesondere beim hoheitlichen Handeln - ein statisches, bürokratisches, vom Gesetzgeber in enge Fesseln gelegtes Verhalten. In einem modenen Staatswesen wird die Verwaltung immer mehr zum Leistungsträger [1]. Hierunter fallen vor allem die öffentlichen Betriebe.

Diese vom Dienstprinzip beherrschten Betriebe müssen sich aber besonders markt- beziehungsweise bedarfsgerecht verhalten. Im Güterverkehr müssen sie sich auf die Bedürfnisse der Verladerschaft einstellen. Diese Anpassung muß rechtzeitig erfolgen. Langfristige Planung ist erforderlich, damit Knappheitssituationen vermieden werden [2]. Ein öffentlicher Eisenbahnbetrieb, von dem die gesamte Wirtschaft in besonderer Weise abhängig ist, kann nicht auf Marktforschung verzichten, wenn er seinen Leistungsaufgaben nachkommen will.

Die öffentlichen Eisenbahnen stehen im Güterverkehr im Wettbewerb mit privatwirtschaftlich geführten Konkurrenzunternehmen. Für die Eisenbah-

---

1) Vgl. Forsthoff, Ernst: Lehrbuch des Verwaltungsrechts, Erster Band: Allgemeiner Teil, München-Berlin 1961, S. 320 ff.

2) Vgl. hierzu Oettle, Karl: Waggonmangel, in: Deutsche Verkehrszeitung, Nr. 96 vom 11. Aug. 1970, S. 2.

nen bestehen, wie wir im vorangegangenen Abschnitt aufgezeigt haben, in der Gegenwart eine Reihe von vordringlichen öffentlichen Aufgaben. Darüber hinaus ist ihr verstärkter Einsatz aufgrund ihrer technischen Vorzüge und zur Intensivierung des Wettbewerbs geboten. Die öffentlichen Eisenbahnen müssen sich deshalb in ihrer Angebots- beziehungsweise Absatzpolitik kaufmännisch-dynamisch verhalten, also den Marktgegebenheiten anpassen. So gesehen, läuft kaufmännisches Verhalten öffentlich-wirtschaftlichen Zielen nicht zuwider; im Gegenteil, es ist sogar notwendig, um diese zu erreichen.[1)]

---

1) Vgl. hierzu auch Oettle, Karl: Verkehrspolitik, a.a.O., S. 87: "Einen wesentlichen Beitrag zur zwanglosen Begrenzung der Motorisierung können die großen öffentlichen Verkehrsbetriebe leisten, indem sie sich gegenüber der Substitutionskonkurrenz auf der ganzen Linie kaufmännisch verhalten ...".

Erster Teil

Absatzwirtschaftliche Fragen der Eisenbahnen

I. Arteigenheiten der Leistungserstellung

A. Zum Leistungsbegriff

"Die Betrachtung des Verkehrsbetriebes muß von dem charakteristischen Merkmal ausgehen, das diesen Betriebstyp in erster Linie von anderen Betriebstypen unterscheidet, und dies ist die Leistung, die er erstellt." [1]

Demgemäß haben wir die "Eigentümlichkeiten" der Erstellung von Transportleistungen und die Unterschiede zur Erstellung anderer Leistungen zu prüfen. Wir sprechen dabei bewußt von Eigentümlichkeiten anstatt von Besonderheiten, weil nicht behauptet werden soll, nur die Verkehrsbetriebe besäßen die fraglichen Eigenschaften [2]. Da diese Eigentümlichkeiten in der Verkehrswirtschaft in größerem Maße auftreten, als in ande-

---

1) Diederich, Helmut: Zur Theorie des Verkehrsbetriebes, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, a.a.O., S. 38.

2) Vgl. Oettle, Karl: Verkehrspolitik, a.a.O., S. 52.

ren Wirtschaftszweigen, ist es erforderlich, Einsichten in die tatsächlichen Verhältnisse zu gewinnen.

1. Grundsätzliches

Jede Person und jeder körperliche Gegenstand nimmt zu einem bestimmten Zeitpunkt einen bestimmten Aufenthaltsort ein. Diesen Aufenthaltsort zu verändern, kann ein notwendiges Bedürfnis sein: Personen wollen aus privaten oder geschäftlichen Gründen verreisen, Rohstoffe müssen zu den Verarbeitungsstätten und Fertigprodukte zum Absatzort gebracht werden. Werden diese Ortsveränderungen von Dritten gegen Entgelt ausgeführt, so werden Verkehrsleistungen durch Verkehrsbetriebe erstellt. Die Erstellung dieser Leistungen wird von den Betrieben, deren Aufgabe in der "Distanzvernichtung" besteht [1], grundsätzlich unter den gleichen ökonomischen Bedingungen wie in allen anderen Wirtschaftsbereichen vorgenommen. Dies bedeutet, daß auch hier menschliche Arbeit und Kapital eingesetzt werden [2] und Richtschnur des rationalen Handelns das ökonomische Prinzip ist.

---

1) Vgl. Illetschko, Leopold L.: Transport-Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 3.

2) Vgl. Fischer, Guido: Die Betriebsführung, Band 1, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 10.Auflage, Heidelberg 1964, S. 30.

Leistungen werden - zumindest von der Unternehmungswirtschaft - nur dann erstellt, wenn zu erwarten ist, daß der Ertrag die eingesetzten Kosten übersteigt. Bei Betrieben der öffentlichen Wirtschaft, deren Oberziel nicht in einer ausschließlichen Rentabilitätsorientierung zu sehen ist, dürfen wir allerdings die Begriffe Ertrag und Kosten nicht in einem e n g e n einzelwirtschaftlichen Sinn verstehen. Vielmehr müssen wir unter dem Ertragsbegriff die volkswirtschaftliche Nutzenstiftung subsumieren sowie bei der Beurteilung der einzelwirtschaftlichen Kosten des öffentlichen Verkehrsbetriebes die an anderen Stellen nicht entstehenden Kosten berücksichtigen [1].

Die Bedeutung der Verkehrsleistung kann einzelwirtschaftlich jedoch nicht anders als anhand der erfolgreich am Markte von einem Verkehrsbetrieb durchgeführten Ortsveränderung beurteilt werden. Analysieren wir im einzelnen das Zustandekommen der Verkehrsleistung, so stellen wir gewisse Abweichungen gegenüber den Leistungen anderer Betriebswirtschaften fest.

---

1) Zum Beispiel Vermeidung von zusätzlichen Investitionen beim Straßenbau sowie geringerer Anfall von "social costs". Zur Problematik der Kosten-Nutzen-Analyse im Verkehrswesen vgl. insbesondere Georgi, H.: Cost-benefit-analysis als Lenkungsinstrument öffentlicher Investitionen im Verkehr, Göttingen 1970.

2. Fehlen der Vorratsproduktion

Gemeinhin werden die Betriebswirtschaften nach der Art der von ihnen erzeugten Leistungen eingeteilt. In diesem Zusammenhang werden zwei Kategorien unterschieden. Zum einen handelt es sich um diejenigen ökonomischen Einheiten, deren Aufgabe in der Herstellung von materiellen, körperlich wahrnehmbaren Gegenständen besteht, nämlich die Sachleistungsbetriebe. Das Betätigungsfeld der anderen Wirtschaftseinheiten ist die Erzeugung von Dienstleistungen [1]. Wenn auch in ihrer Angebotsform die Dienstleistungen sehr vielgestaltig sind, so kann hier doch festgehalten werden, daß sie immaterieller Natur sind.

Die Verkehrsleistung ist eine Dienstleistung. Damit teilt sie das alle Dienstleistungen auszeichnende Merkmal, daß sie nicht auf Vorrat produziert werden kann [2]. Während der Industriebetrieb als Sachleistungsbetrieb kurz- und lang-

---

1) Vgl. Gutenberg, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 1. Band, a.a.O., S. 1.

2) Kloten, Norbert (Die Eisenbahntarife im Güterverkehr, Tübingen 1959, S. 5) weist allerdings darauf hin, "daß viele immaterielle Güter speicherbar sind, zum Beispiel Dichtungen und Prosawerke durch Druck, Musik und Stimmen durch Schallplatten, Elektrizität - wenn auch nur in bescheidenem Rahmen - durch Akkumulatoren." Aber selbst eine solche "derivative" Speichermöglichkeit ist in der Transportwirtschaft nicht gegeben.

fristige Nachfrageschwankungen grundsätzlich durch ein entsprechendes Lagerpuffer abfangen kann, ist dies dem Verkehrsbetrieb mit seinem flüchtigen Angebot verwehrt.

Damit ist ein betriebswirtschaftlich wichtiger Tatbestand aufgezeigt. Gelingt es dem Verkehrsbetrieb nicht, im Augenblick der Leistungserstellung das Angebot zu verwerten, so liegt, oder besser gesagt, kann für ihn wirtschaftlich vertaner Aufwand vorliegen [1]. Die fehlende Lagerfähigkeit muß jedoch nicht immer ein Nachteil sein. Zwar können durch sie relativ hohe Leerlaufkosten entstehen, die vor allem in extremen Fällen durch die Erlöse der verkauften Leistungen nicht oder nicht in voller Höhe abgegolten werden; jedoch entfallen im Verkehrsbetrieb Kosten für die Lagerhaltung und vor allem die Risiken der Lagerhaltung. "Den schwierigen Entscheidungen über die Lagerhaltung, die auf der Unsicherheit der künftigen Nachfrage- und Absatzentwicklung beruhen, sind die Verkehrsbetriebe enthoben. Sie

---

1) Wechselt der Verkehrsbetrieb unausgelastet den Standort seiner Fahrzeuge, um an einem anderen Einsatzort Aufträge zu erhalten, so kann dennoch dieser Aufwand einzelwirtschaftlich sinnvoll sein, nämlich wenn diese Erträge die gesamten Kosten der Leerbeförderung und der Vollbeförderung übersteigen.

erzeugen Verkehrsleistungen nur, wenn der Absatz gesichert ist." [1] [2]

3. Betriebsleistung - Marktleistung

Nach Walther [3] konkretisiert sich die Beschäftigung in allen Betrieben in den beiden Formen der Betriebsleistung und der Marktleistung. Diese Einteilung ist in der Verkehrsbetriebslehre umstritten. Während Illetschko [4] und Lechner [5] diese Einteilung Walthers übernehmen, wird sie von Diederich [6] für den Verkehrsbetrieb abgelehnt. Diederich stellt fest: "Von einer Nichtspeicherbarkeit der Verkehrsleistungen kann aber nicht gesprochen werden, wenn als Leistung der Verkehrsbetriebe /lediglich/ die vollzogene Ortsveränderung gilt." Diese Aussage entspricht dem

---

1) Peters, Hans-Rudolf: Marktwirtschaftliche Verkehrsordnung und die "Besonderheiten" des Güterverkehrs - Ein Beitrag zur Liberalisierung des Güterverkehrs in der Bundesrepublik Deutschland, Bad Godesberg 1966, S. 14.

2) Demgegenüber haben aber die Verkehrsbetriebe arteigene Investitionsrisiken, die bei eigenen Fahrwegen besonders bedeutsam sind.

3) Walther, Alfred: Einführung in die Wirtschaftslehre der Unternehmung, 2. Auflage, Zürich 1959, S. 237.

4) Illetschko, Leopold L.: Betriebswirtschaftliche Probleme der Verkehrswirtschaft, a.a.O., S.64 ff.

5) Lechner, Karl: Verkehrsbetriebslehre, a.a.O., S. 37 ff.

6) Diederich, Helmut: Zur Theorie des Verkehrsbetriebes, a.a.O., S. 46.

Leistungsbegriff - "Leistungen als bewertete Produktionsergebnisse" - wie er im Rechnungswesen der Industriebetriebe seinen Niederschlag findet [1]. Leistung ist jedoch grundsätzlich "jedes Kombinationsergebnis einer Betriebswirtschaft, sei es die Erstellung eines Sachgutes, die Bereitstellung einer Dienstleistung oder die Gewährung eines Kredits" [2].

Auch insofern halten wir die Unterscheidung "Betriebs- und Marktleistung", wie sie Illetschko und Lechner anwenden, für berechtigt. In der Praxis der Verkehrsbetriebe - die Betriebswirtschaftslehre sollte wirklichkeitsnah sein [3] - werden ebenfalls als Leistungen, zum Beispiel eines Fahrzeuges, sowohl dessen zurückgelegte ("geleistete") Entfernungen als auch die tatsächlich auf eine bestimmte Entfernung beförderten Transporteinheiten verstanden.

Mit der Bezeichnung Betriebsleistung soll im Güterverkehr nichts anderes ausgedrückt werden, als daß ein Verkehrsbetrieb eine bestimmte

---

1) Vgl. Heinen, Edmund: Industriebetriebslehre, Wiesbaden 1972, S. 704.

2) Heinen, Edmund: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 3. Auflage, Wiesbaden 1970, S. 109. (Anmerkung: Vom Verfasser gesperrt geschrieben).

3) Vgl. etwa Fischer, Guido: Die Betriebsführung, Band 1, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 21.

Menge an Tonnen-Kilometern bereitgestellt hat und somit hätte durchführen können. Legt beispielsweise ein Eisenbahnzug mit einer Transportkapazität von 1 000 Nettotonnen eine Entfernung von 500 Kilometern zurück, so ergibt sich durch Multiplikation dieser beiden Größen ein Angebot von 500 000 Tonnen-Kilometer. Diese Größe stellt die Betriebsleistung dar. "Wird die Betriebsleistung von Dritten übernommen, dann entsteht die Marktleistung. Nicht jede Betriebsleistung muß demnach zur Marktleistung werden." [1)]

In den seltensten Fällen werden die angebotenen Leistungen voll abgenommen. Dies ist auf die Struktur der Verkehrsnachfrage zurückzuführen. Nicht jedes Transportgut muß auf der gesamten angebotenen Distanz befördert werden: Güterwagen müssen aus der Zugeinheit heraus- oder hinzugestellt werden, weil für sie der Transportakt abgeschlossen ist, sie für eine andere Zielrichtung bestimmt sind oder der Transportvorgang erst beginnt; leere Güterwagen müssen zur Beladung bereitgestellt werden. Hinzu kommt, daß bei sperrigen Ladungen die Raumauslastung der Transportgefäße sehr differiert. Meist kann sich der Eisenbahnbetrieb diesen Schwankungen nicht anpassen; die Kapazität der Fahrzeuge wird im Durchschnitt nicht ausgelastet.

---

1) Lechner, Karl: Verkehrsbetriebslehre, a.a.O., S. 37.

Würden nun im vorstehenden Beispiel, bei dem 500 000 Tonnenkilometer angeboten oder - um mit Illetschko und Lechner zu sprechen - an Betriebsleistungen erzeugt werden, 800 Tonnen über eine durchschnittliche Entfernung von 300 Kilometer befördert, so würden 240 000 Tonnenkilometer abgesetzt. Dies wäre die Marktleistung. Die restlichen 260 000 bereitgestellten, aber nicht abgesetzten Tonnenkilometer sind infolge der nicht gegebenen Lagermöglichkeit untergegangen.
Die Unterscheidung "Betriebsleistung - Marktleistung" zielt also auf die Divergenz zwischen Angebot und Nachfrage ab. Die Relation zwischen beiden ist der Nutzgrad [1], der meistens unter 1 liegt.

B. Unpaarigkeit der Transportströme

Der relativ schlechte Nutzgrad - bedingt durch die nicht mögliche Vorratsproduktion - wird noch verstärkt durch eine andere typische Erscheinung der Verkehrsnachfrage, der Unpaarigkeit des Verkehrs. Damit soll ausgedrückt werden, daß ein Verkehrsstrom in einer Richtung sowohl in quantitativer als auch qualitativer Hinsicht nicht den Transporten in die Gegenrichtung entsprechen muß. Wenn dieser Tatbestand auch im Personenverkehr

1) Vgl. Lechner, Karl: Verkehrsbetriebslehre, a.a.O., S. 37.

weniger bedeutungsvoll ist, weil die Reisenden fast durchwegs wieder zu ihrem Abfahrtsort zurück wollen, so ist er im Güterverkehr erheblich. Die Produktions- und Absatzstätten sind verschieden gestreut. Besonders deutlich tritt dieses Problem in Gebieten auf, in denen eine starke Konzentration bestimmter Wirtschaftsgruppen festzustellen ist, zum Beispiel Kohlenbergbau und/oder Stahl- und Eisenindustrie. Von den räumlichen Ungleichgewichten des Verkehrs in der Bundesrepublik Deutschland vermitteln beispielsweise Berechnungen von Forster ein anschauliches Bild; hiernach überwiegt in 8 Bundesländern im Eisenbahnverkehr der Empfang [1].

Betriebswirtschaftlich bewirken diese Gegebenheiten zwangsläufig keine volle Auslastung der vorhandenen Kapazitäten. Ob es sich dabei auch um Überkapazitäten im strengen Sinne [2] handelt,

---

1) Forster, Karl: Die Bundesländer im Spiegel der Bevölkerungs- und Eisenbahnstatistik, in Archiv für Eisenbahnwesen, 67. Jahrgang (1957), S.366 ff. In Baden-Württemberg überwiegt der Empfang um 59 %, in Bayern um 77 %, in Bremen um 80 %, in Hamburg um 60 %, in Hessen um 21 %, in Niedersachsen um 2 %, in Rheinland-Pfalz um 13 %, in Schleswig-Holstein um 149 %. Nur in Nordrhein-Westfalen liegt der Versand über dem Empfang, und zwar um 40 %; er umfaßt 62 % des Gesamtversandes im Bundesgebiet. Dies ist in erster Linie auf den Versand von Massengütern, hauptsächlich von Kohlen, Erzen, Stahl- und Walzwerkerzeugnissen zurückzuführen.

2) Vgl. Peters, Hans-Rudolf: Marktwirtschaftliche Verkehrsordnung und die "Besonderheiten" des Güterverkehrs, a.a.O., S. 30 f.

ist allerdings zu bezweifeln. Das Vorliegen einer Überkapazität bedeutet, daß die vorhandenen Betriebsmittel nicht ausgelastet werden können, weil das Angebot größer ist als die Nachfrage. Sicherlich treten Verkehrsmittel, die aus dem Ruhrgebiet Güter nach Süddeutschland befördern, nach der Entladung auch dort irgendwie wieder als Angebot für Transporte nach dem Norden auf. Da aber im Süddeutschen Raum, bedingt durch die Wirtschaftsstruktur, dieser an und für sich zur Verfügung stehende Transportraum nicht voll beansprucht wird, überwiegt - partiell gesehen - das Angebot. Die partielle Überkapazität ist aber nur scheinbar; denn die Verkehrsbetriebe, die den Leerrücklauf, den Marktgegebenheiten entsprechend, in ihr Kalkül einbeziehen, benötigen die Transportgefäße wieder in den Quellgebieten. Insofern ist es nicht angebracht, in Fällen unpaariger Verkehrsströme von einer Überkapazität zu sprechen. Dennoch liegt hier eine typisch verkehrsbetriebswirtschaftliche Eigentümlichkeit vor, für die es im industriellen Fertigungsbetrieb kein vergleichbares Beispiel gibt.

Der Vollständigkeit halber sei vermerkt, daß die Unpaarigkeit der Verkehrsströme interessante Fragen der Preispolitik aufwirft [1]. Theoretisch

---

1) Vgl. Kühne, Karl: Die besonderen Aspekte der Verkehrswirtschaft, in: Archiv für Eisenbahnwesen, 75 Jahrgang, 1965, S. 332 ff.

hätte ein Verkehrsbetrieb, der für die vielfach unbeladen zurückzuführenden Transportmittel Aufträge auch zu sehr niedrigen Tarifen hereinnehmen könnte, keinen Schaden, wenn er seiner Offerte die Grenzkosten, die gerade bei der Eisenbahn sehr gering sind, zugrunde legen würde (Deckungsbeitragsdenken). Der Grund, weshalb derartige Kalkulationen nicht üblich sind, liegt vor allem an Festtarifen und am Tarifgenehmigungsverfahren. Die Möglichkeiten einer an den Grenzkosten orientierten Tarifierung wären nicht nur für den Verkehrsbetrieb selbst, sondern auch für die Volkswirtschaft vorteilhaft. Die Absatzchancen transportkostenempfindlicher Produkte könnten verbessert werden, ohne daß Verkehrsbetriebe einen Nachteil erleiden. Neben "unproduktiven" Leerfahrten könnte auch deshalb ein gesamtwirtschaftlicher Vorteil eintreten, weil andere Verkehrsmittel eingespart werden.

C. Kostenabhängigkeiten

1. Grundsätzliches

Unter Kosten wird in der Betriebswirtschaftslehre üblicherweise der in Geld bewertete Verzehr von Gütern und Dienstleistungen verstanden, der bei der Leistungserstellung notwendig ist.[1) 2)]

Wir haben festgestellt, daß die Marktleistung im Verkehrsbetrieb eine durchgeführte Ortsveränderung ist. Die Güterverkehrsbetriebe bezeichnen ihre "Marktleistungen" in der Regel als Tonnenkilometer[3)], denen die Kosten zugeschieden werden. Während im Industriebetrieb die Leistung, die in einer Periode erstellt wurde, sich exakt definieren läßt, zum Beispiel eine Anzahl hergestellter Automobile, bereitet eine derartige Messung im Verkehrsbetrieb Schwierigkeiten, zumal die Verkehrsleistung unterschiedlich ist. Ein Bei-

---

1) Vgl. Seischab, Hans: Betriebswirtschaftliche Grundbegriffe, a.a.O., S. 62 f.; Heinen, Edmund: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 108 f.

2) Die Kosten sind zunächst von den Preisen der Einsatzgüter abhängig. Diese allgemeine Aussage stellt kein spezielles Problem der Verkehrsbetriebe dar. Deshalb werden wir Fragen des Beschaffungsmarktes nicht behandeln.

3) Vgl. z.B. Geschäftsbericht der Deutschen Bundesbahn, Geschäftsjahr 1970, Abschnitt 2. 5, S. 11: Die Güterverkehrsleistungen der Deutschen Bundesbahn betrugen im Jahre 1970 72,6 Mrd Tonnenkilometer.

spiel soll diesen Sachverhalt erläutern.

Hat ein Verkehrsbetrieb bei einem Transportakt 1 000 Tonnenkilometer geleistet, so kann dieses Produkt aus Beförderungsmenge und Beförderungsweg verschiedene Bezugsgrößen aufweisen. In den Extremfällen kann dies bedeuten, daß 1 Tonne auf eine Entfernung von 1 000 Kilometer oder 1 000 Tonnen auf 1 Kilometer transportiert wurden. Aus diesen Beispielen ergibt sich die Verschiedenartigkeit der Beförderungsleistung.

Nach Illetschko [1] können die im Verkehrsbetrieb anfallenden Kosten in drei Hauptgruppen eingeteilt werden:

Fahrkosten - Haltungskosten - Sonderkosten.

Die Fahrkosten entstehen durch die einzelnen durchgeführten Fahrten. Haltungskosten beinhalten diejenigen Kostenbestandteile, welche durch die Bereitstellung und Nutzung des Mengengerüstes, wie Fuhrpark, Wege, Stationen usw. verursacht werden. Sonderkosten sind durch Merkmale der zu transportierenden Objekte determiniert.

Illetschko weist darauf hin, daß die Einteilung in Fahr- und Haltungskosten nicht einer Teilung in be-

---

1) Illetschko, Leopold L.: Transport-Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 81.

schäftigungsfixe und -veränderliche Kosten gleichzusetzen ist. Dies trifft zu, wenn man die sicherlich nicht unproblematische Teilung in fixe beziehungsweise veränderliche Kosten im Hinblick auf die erbrachte Leistung sieht [1]. Die Intensität der jeweiligen Auslastung der Transportmittel beeinflußt sowohl Fahr- als auch Haltungskosten unterschiedlich, so daß die für den jeweiligen Transportakt zuzurechnenden Kosten sich - zumindest ex ante - nicht genau bestimmen lassen. Wird die Teilung in Fahr- und Haltungskosten jedoch nicht auf den einzelnen Transportakt, sondern auf den Verkehrsbetrieb bezogen, so ist sie sehr wohl mit den variablen und fixen Kosten identisch.

Mit der Bestimmung dieser Kostengruppen haben wir noch keine abschließende Aussage über die Abhängigkeit der Kosten getroffen. Deshalb untersuchen wir in den folgenden Ausführungen noch weitere Bestimmungsfaktoren der Kostenbeeinflussung.

2. Gewichts- und Zeitauslastung

Jedes Transportmittel, ob ein Eisenbahngüterwagen oder ein Lastkraftwagen, kann in gewichts- und raummäßiger Hinsicht eine bestimmte Menge befördern. Dies resultiert aus den technischen Daten

---

1) Die Aufteilung der Kostensumme in beschäftigungsfixe und -veränderliche Elemente hängt von dem betrachteten Zeitraum ab. In "the long run" erweisen sich fixe Teile als ebenso veränderlich wie die übrigen Kostenteile.

des gewählten Transportmittels, wie Größe, Stabilität und Antriebskraft.

Die zu transportierenden Objekte sind unterschiedlich. So treten im Güterverkehr leichtgewichtige, sperrige Güter und solche auf, die im Verhältnis zu ihrem Gewicht (Nettotonnen) einen relativ geringen Raum beanspruchen, hohe spezifische Gewichte. Das Verhältnis des beanspruchten Laderaumes zum Ladegewicht wird als Ladekoeffizient bezeichnet [1]. Der Ladekoeffizient weist die Zahl Eins auf, wenn das Transportgut den Laderaum des Transportmittels voll ausfüllt und dabei gleichzeitig die gewichtsmäßige Ladefähigkeit des Transportmittels (Ladetonnen) erreicht wird. Das Maß der Gewichtsauslastung ist das prozentuale Verhältnis der transportierten Nettotonnen zu den Ladetonnen. Im Optimalfall beträgt diese Relation 100 %.

"Die mehr oder minder gelungene Gewichtsauslastung wirkt rechnungsmäßig in ähnlicher Weise wie die Teilung der Kosten in Nutz- und Leerkosten bei industrieller Kapazitätsausnutzung." [2] Ist ein Verkehrsmittel zwar räumlich, jedoch gewichtsmäßig nicht ausgelastet, so wirkt sich ein der-

---

1) Vgl. Illetschko, Leopold L.: Betriebswirtschaftliche Probleme der Verkehrswirtschaft, a.a.O., S. 58.

2) Illetschko, Leopold L.: Betriebswirtschaftliche Probleme der Verkehrswirtschaft, a.a.O., S. 59.

artiger Tatbestand kostenwirtschaftlich gegenüber einem gewichtsmäßig ausgelasteten Fahrzeug ungünstig aus. Bei hoher Auslastung werden zwar die Fahrkosten steigen, die Haltungskosten werden sich jedoch nur unwesentlich verändern. Da aber - wie noch zu zeigen sein wird - gerade der Eisenbahnbetrieb hohe Fixkosten aufweist, werden mit zunehmender Gewichtsauslastung die Durchschnittskosten je transportierter Einheit sinken [1]. Die Gesamtkostenkurve eines Transportvorganges wird mit zunehmender Gewichtsauslastung des Transportmittels flach ansteigend, die Kostenkurve der transportierten Einheiten wird dementsprechend stark degressiv verlaufen.

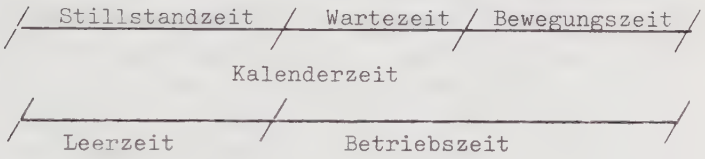
---

1) Vergleichen wir die Frachten bei unterschiedlicher Gewichtsauslastung, so können gewisse - jedoch keineswegs die tatsächliche Situation widerspiegelnde - Rückschlüsse auf die Kostenabhängigkeiten gezogen werden. Dies sei an einem Beispiel für hochwertiges Transportgut (Klasse A), das auf eine Entfernung von 500 Kilometern befördert wird, dargestellt:

Güterwagenauslastung in Tonnen	Fracht je Tonne DM
5	103.--
10	70.20
15	51.50
20	49.10
25	46.80

(Vgl. Deutscher Eisenbahn-Gütertarif, Teil II, Heft A, Gültig vom 1. Januar 1972 an).

Nicht nur die raum- und gewichtsmäßige Auslastung des Transportgefäßes beeinflußt die Kosten der Beförderungsleistung, sondern auch die Nutzung der Transportgefäße in der Zeit. Die Kalenderzeit, in der Transporte abgewickelt werden, kann nach Illetschko [1] folgendermaßen aufgegliedert werden:



In der Leerzeit beziehungsweise Stillstandzeit sind die Transportmittel nicht genutzt. Wie bei jedem nicht genutzten Anlagegegenstand entstehen aber auch in der Leerzeit Kosten. Es sind zeitbedingte kalkulatorische Abschreibungen, Kosten für Be- und Überwachung, für Pflege, Schuppenkosten bei einer Lokomotive und so weiter. Kommen wir auf die vorhergehende Einteilung der Kosten zurück, so können wir feststellen, daß in der Leerzeit vorwiegend Haltungskosten anfallen [2]. Während der Leerzeit steht diesen Kosten ein Ertrag nicht gegenüber.

Die Zeit des Einsatzes ist die Betriebszeit, die

---

1) Illetschko, Leopold L.: Transport-Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 66.

2) Vgl. S. 59 der Arbeit.

aber nicht zur Gänze auf die Bewegungszeit entfällt. Vielmehr treten in verschiedener Beziehung Wartezeiten auf: Die Verkehrsmittel müssen beladen werden, Züge werden bereitgestellt oder rangiert, Anschlüsse müssen abgewartet werden.

Das Verhältnis von Betriebszeit zu Kalenderzeit wird als Zeitgrad, das Verhältnis von Wartezeit zu Betriebszeit als Nutzungsfaktor bezeichnet [1]. Beide Relationen sind stets kleiner als Eins. Je mehr sich aber diese Größen der Zahl Eins nähern, desto günstiger ist die Möglichkeit, die Stückkosten zu senken. Zeitgrad und Nutzungsfaktor werden entscheidend davon beeinflußt, ob der Verkehrsbetrieb Linien- oder Gelegenheitsverkehr betreibt. Beim Linienverkehr ist der Einsatz der Fahrzeuge auf eine mehr oder weniger lange Zeit fixiert, so daß die Bewegungszeit, ohne Rücksicht auf günstige Raum- oder Gewichtsauslastung, von vornherein festliegt. Der Verkehrsbetrieb, der Gelegenheitsverkehr durchführt, hat grundsätzlich größeren Entscheidungsspielraum. Er kann zum Beispiel mit dem Beginn der Bewegungszeit noch warten, wenn die angebotene Beförderungsmenge ihm noch nicht ausreichend erscheint [2].

---

1) Lechner, Karl: Verkehrsbetriebslehre, a.a.O., S.39.

2) Dieser Entscheidungsspielraum ist jedoch aufgrund der Beförderungspflicht der öffentlichen Eisenbahnen für diese eingeschränkt. Nach den gesetzlichen Bestimmungen in § 74 der Eisenbahn-Verkehrsordnung bestehen Lieferfristen. Die Nichteinhaltung der Lieferfristen bedingt Entschädigungsansprüche.

Die Kostenhöhe, zum Beispiel bezogen auf 1 Tonnenkilometer, ist aber in zeitlicher Beziehung nicht nur von der effektiven Betriebszeit eines Verkehrsmittels abhängig, sondern auch von der Entfernung, die in der Bewegungszeit zurückgelegt wird. Gelingt es, in der gleichen Zeit durch höhere Geschwindigkeiten weitere Entfernungen zurückzulegen, so nehmen in der Regel bestimmte Kostenkategorien, wie Energieverbrauch und Reparaturen zu, dennoch gestaltet sich die Auslastung der Transportmittel günstiger. Unter Umständen kann sogar durch den schnelleren Umlauf die Anzahl der Fahrzeuge und Transportgefäße reduziert werden, wenngleich zu bedenken ist, daß die Nachfrage nach Verkehrsleistungen zeitlich sehr unterschiedlich ist. Hierauf muß sich vor allem der öffentliche Eisenbahnbetrieb einstellen, indem er ausreichende Reservekapazitäten vorhält.

3. Kapazitätsauslastung

Unsere Überlegungen zeigen, daß im Verkehrsbetrieb die Intensität der Nutzung der Produktionsmittel durch die Gewichts- und Zeitauslastung festgelegt ist und damit das Kostenbild beeinflußt. Wir haben damit bestimmte, sehr wichtige kostenverursachende Faktoren dargestellt.

Zur Durchführung der Ortsveränderung sind aber nicht nur Fahrzeuge und Transportgefäße erforderlich, sondern auch andere Anlagegegenstände, wie - insbesondere bei Eisenbahnen - Stationen und Fahrwege. Die vorgehaltene, langlebige Sachappa-

ratur verursacht, unabhängig von der Auslastung, Abschreibungs- und Zinskosten.

Daneben sind Verkehrsbetriebe auch sehr arbeitsintensiv. Das zumeist fest angestellte Personal muß entlohnt werden. Gelingt es, die sachliche und personelle Kapazität in optimaler Weise durch Marktleistungen auszulasten, sinken die Stückkosten; ein Tatbestand, der zwar für jeden Wirtschaftszweig gilt, aber im Verkehrsbetrieb besonders deutlich wird, weil die transportabhängigen Kosten im Verhältnis zu den Gesamtkosten gering sind.

4. Leerlaufkosten

Verkehrsleistungen können nicht auf Vorrat produziert werden. Dieses Faktum ist nachteilig, da immer das Risiko besteht, daß das Angebot nicht abgenommen wird und somit, der Flüchtigkeit der Dienstleistung entsprechend, uno actu mit der Leistungserstellung untergeht. Gleichzeitig besteht auch ein gewisser Vorteil des Verkehrsbetriebes, der im Gegensatz zum Industriebetrieb das Problem der unanbringlichen Produkte, der sogenannten "Ladenhüter", nicht kennt, wie Peters [1] ausführt.

---

1) Peters, Hans-Rudolf: Marktwirtschaftliche Verkehrsordnung und die "Besonderheiten" des Güterverkehrs, a.a.O., S. 15.

Wenngleich dahingestellt bleiben kann, welcher der beiden Betriebstypen die größeren produktions- und absatzwirtschaftlichen Vor- beziehungsweise Nachteile hat, so steht doch fest, daß ein Leerbewegen von Verkehrsmitteln, sei es nun, daß es sich um die erforderliche Rückführung zum Ausgangsort handelt, sei es, daß die Dienstbereitschaft nicht beansprucht wurde, Kosten verursacht. Diese Kosten, denen kein Ertrag gegenübersteht, werden als Leerlaufkosten bezeichnet, die ein für alle transportwirtschaftlichen Verfahren arteigenes Kostenelement darstellen [1]. Je höher die Leerlaufkosten sind, desto höher sind letzten Endes die Kosten der durchgeführten Marktleistungen. "Die Kosten der Betriebsleistung müssen aber auch auf die Marktleistung bezogen werden, weil jene Betriebsleistung, die nicht Marktleistung wird, für die erbrachten Marktleistungen kostenerhöhend wirkt."[2]

5. Kostenstruktur

Untersuchungen über Kostenstrukturen der Verkehrszweige aus dem Jahre 1959 zeigen [3], daß die unabhängig vom Beschäftigungsgrad des Betriebes entstehenden Kosten bei den meisten Verkehrszweigen

---

1) Vgl. Illetschko, Leopold L.: Transport-Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 73.

2) Illetschko, Leopold L.: Transport-Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 73.

3) Peters, Hans-Rudolf: Marktwirtschaftliche Verkehrsordnung und die Besonderheiten des Güterverkehrs, a.a.O., S. 23.

erheblich sind. So sind im Güterkraftverkehr 30 bis 40 %, bei der Binnenschiffahrt 50 bis 60 % und bei der Eisenbahn 60 bis 70 % der Gesamtkosten beschäftigungsfixe Kosten. Zu ähnlichen Ergebnissen kommt Pirath [1].
Zu den beschäftigungsfixen Kosten rechnen beispielsweise Kapitalkosten für Lokomotiven, rollendes Material, Wegekosten einschließlich der Sicherungsanlagen sowie besonders die Personalkosten [2].

Ähnlich wie die Betriebe der Elektrizitätswirtschaft gehören die Eisenbahnen zu jener Spitzengruppe der Betriebswirtschaften, die ihre Leistungen unter außerordentlich hohen fixen Kosten erstellen [3].

---

1) Pirath, Carl: Die Grundlagen der Verkehrswirtschaft, 2. Auflage, Berlin-Göttingen 1949, S. 241.

2) Wenn auch die von Peters und Pirath angegebenen Vergleichszahlen zwischenzeitlich bereits überholt sein dürften, so zeigen sie doch die Fixkostenstruktur der Verkehrsbetriebe. Gerade der Eisenbahnbetrieb ist äußerst personalkostenintensiv. Im Geschäftsjahr 1970 betrug der Anteil der Personalkosten bei der Deutschen Bundesbahn 65,8 % der Gesamtkosten. (Vgl. Geschäftsbericht der Deutschen Bundesbahn, Geschäftsjahr 1970, S. 120). Dies ist auch dadurch bedingt, daß die Wegebereitstellung und die sehr personalintensive Wegesicherungsfunktion im Gegensatz zu den konkurrierenden Verkehrsbetrieben Aufgaben der Eisenbahnbetriebe sind.

3) Vgl. Peters, Hans-Rudolf: Marktwirtschaftliche Verkehrsordnung und die "Besonderheiten" des Güterverkehrs, a.a.O., S. 23.

II. Arteigenheiten der Leistungsverwertung

A. Zur Struktur des Güterverkehrsmarktes

Grundsätzliches

"Unter Verkehrsmarkt ist Gesamtheit der wirtschaftlichen Beziehungen zwischen den Verkehrsnutzern und den Betrieben, die Verkehrsleistungen anbieten, zu verstehen."[1] Abgesehen von der zu erstellenden Leistung, sind damit grundsätzlich noch keine Unterschiede zu anderen, beispielsweise zu Gütermärkten, herausgearbeitet. Anbieter und Nachfragende sind hier wie dort vorhanden. Dennoch wirft der Verkehrsmarkt Probleme auf, die eine spezifische Betrachtung erfordern.

Die Güterverkehrsbetriebe bedienen sich verschiedener Transportmedien. Wenn auch in wirtschaftstheoretischer Sicht diese Feststellung wenig aussagt, da sie sich lediglich auf die Technik der Raumüberwindung bezieht, so können wir dennoch den gesamten Verkehrsmarkt in Märkte für Eisenbahn, Güterkraftverkehrs-, Rohrleitungs-, Schiffahrts- und Flugdienste einteilen [2] [3].

---

1) Lechner, Karl: Verkehrsbetriebslehre, a.a.O., S. 47.

2) Sitzungsdokumente des Europäischen Parlaments, 1961 - 1962, Anlage. Terminologische Liste verkehrswirtschaftlicher Begriffe mit besonderer Berücksichtigung der Kostenfragen, S. 66; zitiert bei Lechner, Karl: Verkehrsbetriebslehre, a.a.O., S. 47.

3) Daneben können noch güterliche und räumliche

(Fortsetzung S. 70)

Folgt man einer derartigen Spaltung in Teilmärkte, so zeigt sich bei einer Gegenwartsbetrachtung, daß in den meisten westeuropäischen Ländern die Eisenbahnen fast ausschließlich von einem einzigen staatlichen Anbieter betrieben werden. Eine gewisse Ausnahme bildet die Schweiz [1]. Wettbewerb zwischen den Eisenbahnen gab es zwar zur Gründerzeit der Bahnen verschiedentlich; Wettbewerbsbeziehungen im nationalen Raum sind jedoch nicht mehr gegeben. Dies wird um so mehr deutlich, als - auf die Verhältnisse der Bundesrepublik Deutschland bezogen - sowohl die Deutsche Bundesbahn, auf die rund 90 % des gesamten Schienennetzes [2] entfällt, als auch die im Bundesverband der Deutschen Eisenbahnen zusammengeschlossenen Nichtbundeseigenen Eisenbahnen vom Zubringerwert dieser zuletzt genannten Bahnen sprechen. Von der Marktformenlehre[3] her gesehen, handelt es sich bei den Eisenbahnen um ein Angebotsmonopol; dabei ist eine mögliche Substitutionskonkurrenz nicht berücksichtigt.

Anders verhält es sich bei den übrigen Verkehrszweigen. So liegt beim gewerblichen Güterfernver-

---

Zu Fußnote 3) S. 69:
Teilmärkte der Güterverkehrsbetriebe genannt werden. Diese sollen jedoch nicht im einzelnen dargestellt werden.

1) Bei den relativ vielen Privatbahnen ist in großem Umfange die öffentliche Hand sowie die Staatsbahn selbst beteiligt.

2) Vgl. Gablers Verkehrslexikon, Wiesbaden 1966, Statistischer Anhang, Tabelle 1, S. 3.

3) Vgl. z.B. Mahr, Werner: Einführung in die Allgemeine Volkswirtschaftslehre, 2. Auflage, Wiesbaden 1971, S. 134 ff.

kehr und bei der Binnenschiffahrt ein Polypol vor.
Beim Luftlinienverkehr besteht ein Oligopol, das durch die Kartellabsprachen der International Air Transport Association (IATA) starke monopolistische Züge aufweist [1].

Konnten die Eisenbahnen in ihrer Frühzeit ihr Monopol auch ausnutzen [2], das heißt ihr Gewinnmaximum nach dem Cournotschen Punkt richten, so ist dies heute schon aufgrund der anderen Verkehrstechniken nicht mehr möglich. Das Netzmonopol der Eisenbahn ist im Zeichen der Substitutionskonkurrenz ökonomisch in vielen Relationen weitgehend obsolet geworden. Daraus folgt, daß auch die Eisenbahnbetriebe, wenn sie nicht aus dem Markte verdrängt werden wollen, sich der Verhaltensweise anderer, konkurrierender Marktteilnehmer anpassen müssen. Sie müssen in Fragen der Produktgestaltung - quantitativ und qualitativ -, des Kundendienstes und der Preisbildung dem Wettbewerb Rechnung tragen.

Spezielles

Im Abschnitt "Arteigenheiten der Leistungserstel-

1) Vgl. Predöhl, Andreas: Verkehrspolitik, a.a.O., S. 220 ff.

2) Ein wesentlicher Grund, der zur Verstaatlichung führte und gemeinwirtschaftliche Aufgaben festlegte.

lung" haben wir hervorgehoben, daß Verkehrsbetriebe ihre Leistung insofern unter arteigenen Bedingungen hervorbringen, als es nicht möglich ist, erzeugte Leistungen zu speichern. Werden im Zeitpunkt der Produktion die bereitgestellten Dienste nicht abgenommen, so sind sie - wie jede Dienstleistung - untergegangen. Dieser Tatbestand bedeutet für die Verkehrsbetriebe auch im absatzökonomischen Bereich andere betriebswirtschaftliche Situationen als im Industriebetrieb. Während der Industriebetrieb in Zeiten einer geringen Nachfrage durch die Möglichkeit der Lagerbildung seine Produktion generaliter nicht ohne weiteres einzuschränken braucht und damit seine Betriebskapazität unter den kostengünstigsten Bedingungen ausnutzen kann, ist dies im Verkehrsbetrieb nicht möglich. Anders ausgedrückt: Der Verkehrsbetrieb kann in Zeiten gesteigerter Nachfrage nicht auf ein Lager von Halb- und Fertigfabrikaten zurückgreifen [1]. Dieser Umstand ist umso bedeutsamer, als die Verkehrsnachfrage im Verlauf der Tages- und Jahreszeiten sehr unterschiedlich ist [2].

---

1) Vgl. Illetschko, Leopold L.: Transport-Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 135.

2) So ist beispielsweise die Nachfrage nach Personenverkehrsleistungen in den Morgen- und Abendstunden durch den Berufs- und Schülerverkehr erheblich stärker als zu den übrigen Tageszeiten. Im Güterverkehr der Eisenbahnen treten bei uns erfahrungsgemäß Nachfragespitzen in den Herbstmonaten ein, bedingt durch die landwirtschaftliche Ernte, sowie in den Wintermonaten, wenn die Binnenschiffahrt durch Eisbildung und Niedrigwasserstände auf den Wasserstraßen in ihrer Aktionsfähigkeit eingeschränkt ist. - Vgl. hierzu auch Effmert, Willi:
(Fortsetzung S. 73)

Wollen oder müssen die Verkehrsbetriebe ihre Kapazitäten so bemessen, daß sie jederzeit die aufkommende Nachfrage zufriedenstellen können, so treten gewisse Ungleichgewichte auf. Bei einer verminderten Nachfrage bestehen deshalb vielfach zeitliche Überkapazitäten. In dem Bestreben, den vorgehaltenen Sach- und Personalapparat zu nutzen, neigen in derartigen Marktlagen die Verkehrsbetriebe dazu, ihre Dienste zu verbilligen. Die Folge ist theoretisch ein allgemeines Absinken der Preise bis zu den Grenzkosten, das in vielen Fällen zu ruinösem Wettbewerb führen kann[1)]. Diese Ausgangssituation wird als mitursächlich dafür angesehen, daß der Staat in dem Bestreben, die Funktionsfähigkeit des Verkehrs zu erhalten, in den Verkehrsmarkt eingreifen muß. Die staatliche Aktivität mit dem Ziel, ordnungspolitische Vorstellungen durchzusetzen, ist in mehrfacher Hinsicht festzustellen. Der Staat tritt am Verkehrsmarkt selbst als Anbieter von Verkehrsleistungen, insbesondere mittels der Eisenbahnen, auf. Die öffentliche Hand: Bund, Länder und Gemeinden, errichtet und unterhält fast alle Verkehrswege, unmittelbar die Straßen, Kanäle und Luftwege, mittelbar die Schienenwege. Hierdurch wird die Struktur

---

Zu Fußnote 2) S. 72:
Das Problem der Verkehrsspitzen, in: Die Bundesbahn, 40. Jahrgang, 1966, S. 12 ff.

1) Schriftenreihe des Wissenschaftlichen Beirates beim Bundesverkehrsministerium, Heft G, S. 13; Vgl. auch Ausführungen im Zusammenhang mit der Unpaarigkeit der Transportströme auf S. 54 der Arbeit.

des Verkehrsmarktes insofern entscheidend beeinflußt, als für die Verkehrsbetriebe ihr Tätigkeitsfeld in gewisser Weise schon abgesteckt ist. Darüber hinaus bestehen aber auch marktregulierende Maßnahmen in Form der Beschränkung des Zuganges zum Markt [1] und der Einflußnahme auf die Preisbildung der Verkehrsbetriebe [2]. Betriebswirtschaftlich gesehen, ist die dispositionelle Autonomie erheblich eingeschränkt.

---

1) Zum Beispiel § 9 Güterkraftverkehrsgesetz vom 17. Oktober 1952 (BGBl. I S. 697) in der Fassung vom 3. Juni 1957 (BGBl. I S. 593).

2) Zum Beispiel § 16 Bundesbahngesetz vom 13. Dezember 1951 (BGBl. I S. 955) in der Fassung vom 1. August 1961 (BGBl. I S. 1161) "... Änderungen der Regeltarife ..., Änderung der Aufhebung von internationalen Tarifen und Ausnahmetarifen ... bedürfen der Genehmigung durch den Bundesminister für Verkehr." Ähnlich § 20a des Güterkraftverkehrsgesetzes in der Fassung vom 1. August 1961 (BGBl. I S. 1157): Abs. 1: "Die Frachtsätze ... werden von Tarifkommissionen festgesetzt." Abs. 2: "Die Beschlüsse der Tarifkommissionen nach Abs. 1 bedürfen der Genehmigung des Bundesministers für Verkehr."

B. Angebot der Eisenbahnen

1. Vor- und Nachteile gegenüber anderen Verkehrsmitteln

Unter Verkehrsmitteln können die Institutionen zur Überwindung des Raumes verstanden werden. Neben diesem mehr technischen Verkehrsbegriff, der aus den Komponenten Weg, Fahrzeug, Kraft und Station besteht, bezeichnet man als Verkehrszweige respektive Verkehrsträger eine bestimmte Angebotsrichtung in ihrer technischen und betriebswirtschaftlichen Gesamtheit und Einheit [1].

Demgemäß unterscheiden wir die Verkehrszweige: Eisenbahn - Straßenverkehr - Schiffahrt - Leitungsverkehr - Luftverkehr.

Wir werden kurz die Vor- und Nachteile der Verkehrszweige behandeln. Wenn wir hierbei technische Fakten anschneiden, so scheint uns dies angebracht zu sein. Letztlich muß der Ökonom entscheiden, welches der vorhandenen Transportmittel eingesetzt werden soll. Diese Entscheidung kann er aber nur treffen, wenn er deren Eigenschaften kennt.

---

1) Vgl. Schmitt, Alfons: Über einige Grundfragen der Verkehrstheorie, in: Wirtschaftstheorie und Wirtschaftspolitik, Berlin 1951, S. 274.

Eisenbahnen

Dank des geringen Adhäsionswiderstandes von Schiene und Eisenrad haben Eisenbahnen den Vorzug, daß sie die Transportleistungen zu einzel- und gesamtwirtschaftlich relativ geringen Kosten erstellen können. Auch können sie in einem Arbeitsgang große Mengen befördern [1].
Im Hinblick auf die Geschwindigkeit [2] liegt die Schiene im allgemeinen allen Landverkehrsmitteln voraus. Vorteilhaft ist, daß die Schiene von Witterungseinflüssen weitgehend unabhängig ist [3].
Diese institutionelle Eigenart ist nicht nur ein Vorzug für den Eisenbahnbetrieb selbst, sondern kommt vor allem den Betriebswirtschaften zugute, denen an einer kontinuierlichen Zu- und Ablieferung ihrer Rohstoffe und Fertigprodukte gelegen ist.
Sehr wesentlich sind die große Verkehrssicherheit,

---

1) Die durchschnittliche Auslastung der schweren Frachtenzüge über weite Entfernungen betrug im Jahre 1970 bei der Deutschen Bundesbahn 750 Nettotonnen. (Vgl. Geschäftsbericht der Deutschen Bundesbahn, Geschäftsjahr 1970, S. 45).

2) Schnelle Güterzüge erreichen Spitzengeschwindigkeiten bis zu 120 km/h. (Vgl. Kniffler, Alfred: Zugförder- Fahrzeug- und Werkstätten-Technik der Deutschen Bundesbahn, in: Die Bundesbahn, 46. Jahrgang, Darmstadt 1972, S. 49 ff.).

3) Vgl. Predöhl, Andreas: Verkehrspolitik, a.a.O., S. 88.

die geringe Raumaufwendigkeit und die Umweltfreundlichkeit der Schiene.
Ihre Vorteile kann die Eisenbahn jedoch erst dann voll entfalten, wenn - wie in jeder Betriebswirtschaft - ihre Kapazität günstig ausgelastet ist, gerade deshalb, weil Eisenbahnen hohe Fixkosten haben [1].

Hervorzuheben ist, daß der Schienenverkehr sich durch seine Spurgebundenheit mehr als alle anderen Verkehrsmittel zu einer automatischen Ablaufregelung anbietet. Die Versuche der europäischen Bahnen, zum Beispiel hinsichtlich der Stellwerkstechnik, der automatischen Kupplung etc., sind eindrucksvoll [2].

Nachteilig für die Schiene wirkt sich, insbesondere im Nahverkehr, aus, daß die Eisenbahn bei "Nichtgleisanschließern" im Wettbewerb unterlegen ist. Umladungen auf andere Verkehrsmittel lohnen sich auch bei einem niedrigen Eisenbahn-Gütertarifniveau erst bei größeren Entfernungen, zudem verlangsamen sie den Transportakt. Dieser Nachteil kann aber durch den kombinierten Verkehr [3] teilweise neutralisiert werden.

---

1) Vgl. Erster Teil, Abschnitt I. C. 5. "Kostenstruktur" der Arbeit.

2) So reizvoll diese Fragen auch sind, so würden sie doch den Rahmen einer wirtschaftswissenschaftlichen Arbeit sprengen.

3) Huckepack- und Containertransport.

Wenn auch vielfach aus Überlegungen, die auf dem naiven Eigenwirtschaftlichkeitsprinzip beruhen, die Eignung der Schiene für den Flächenverkehr negiert wird, so ist doch zu bedenken, daß die Eisenbahn auch im Flächenverkehr weitgehend eine ganzjährige, von Witterungseinflüssen unabhängige Verkehrsbedienung sichern kann. Die ungenutzte beziehungsweise nur teilweise beanspruchte Schienenkapazität, also ihr Bereithaltungsnutzen, kann gesamtwirtschaftlich vorteilhafter als ihre Stilllegung sein. Des weiteren ist nicht erwiesen, ob die sogenannte Fläche immer ein Raum mit geringeren Verkehrsbedürfnissen bleibt. Zieht sich die Schiene aus diesen Regionen zurück, so kann dort möglicherweise ein weiteres Wachstum wegen des geringen Attraktionswertes nicht oder nur unter schwierigen Bedingungen realisiert werden [1].

Straßenverkehr

Aufgrund der Dichte des Straßennetzes weist der Kraftverkehr einen ungewöhnlich großen Einsatzbereich auf [2]. Hinzu kommt, daß grundsätzlich

---

1) Vgl. hierzu Oettle, Karl: Die gegenwärtige Bedrängnis der Deutschen Bundesbahn in öffentlich-wirtschaftlicher Betrachtung, a.a.O., S. 209 ff.

2) Das Straßennetz in der Bundesrepublik Deutschland umfaßt etwa 400 000 km, während das Schienennetz rund 35 000 km aufweist. (Vgl. Gablers Verkehrslexikon, a.a.O., Statistischer Anhang, Tabelle 1, S. 3).

keine besonderen Stationen erforderlich sind, sofern nicht von Schwer- auf Leichtlastkraftwagen umgeladen werden muß [1]. Der Kraftverkehr kann sich deshalb relativ schnell veränderten Daten anpassen. Zu seinen spezifischen Eigenarten gehört die Möglichkeit der direkten Beförderung, des "Haus-Haus-Verkehrs". Dies macht ihn gegenüber anderen Verkehrsmitteln zweifellos in vielerlei Hinsicht qualitativ überlegen. Teilweise übertrifft er die Eisenbahnen, insbesondere im Nahverkehr, an Schnelligkeit. Angesichts der überlasteten Straßen wird dieser Vorsprung immer geringer. Die kleinen Transportgefäße eignen sich schon für geringe Mengen, wodurch die Kapazitäten optimal ausgelastet werden können.

Der Straßengüterverkehr tritt in zwei Formen auf: Als Eigen- oder Werkverkehr wird er von jenen Betriebswirtschaften betrieben, deren Hauptaufgabe nicht in der "Distanzvernichtung" besteht. Die Transportabwicklung im Werkverkehr ist dann eine Teilfunktion der Hauptfunktionen Beschaffung oder Absatz [2].
Als gewerblicher Straßengüterverkehr - der Gesetzgeber unterscheidet dabei Nah- und Fernverkehr [3] -

---

1) Zum Beispiel Verteilerverkehr.

2) Vgl. Fischer, Guido: Die Betriebsführung, Band 1, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 49 und 51.

3) §§ 2 und 3 Güterkraftverkehrsgesetz in der Fassung vom 22. Dezember 1969 (BGBl. I - 1970, S. 2).

wird er von Dienstleistungsbetrieben durchgeführt. Beiden Formen des Straßengüterverkehrs ist gemein, daß sie Eisenbahnleistungen substituieren können. Dies stellt einen Aktionsparameter der Eisenbahn dar.

Der Straßengüterverkehr tritt der Eisenbahn nicht nur als Substitutionskonkurrent gegenüber. Vielfach ergänzen sich die Verkehrsmittel Schiene - Straße, zum Beispiel in den Formen des kombinierten Verkehrs.

Nachteile des Kraftwagens sind [1]:

- Die begrenzte Ladefähigkeit der Transporteinheiten,
- hoher Personalaufwand,
- ungünstiges Verhältnis von Nutz- und Totlast,
- relativ große Witterungsabhängigkeit.

Der größte Nachteil des Kraftwagens, der zwar vorwiegend sozialer und humanitärer Natur ist, aber sich auch ökonomisch auswirkt, ist seine geringe Sicherheit [2]. Wenn jährlich auf den Straßen der

---

1) Wir sehen diese Nachteile in erster Linie im Vergleich zur Eisenbahn.

2) Ökonomisch bezifferbare Folgen der Verkehrsunfälle betragen in der Bundesrepublik Deutschland jährlich rund 5 Mrd DM. (Vgl. Siller-Verkehrsbrief, Düsseldorf 1967, Nr. 21/22, S. 7). Siehe auch Wepf, Urs W.: Der volkswirtschaftliche Aspekt der Straßensicherheit (Unfallkosten), in: Schweizerisches Archiv für Verkehrswissenschaft und Verkehrspolitik, 20. Jahrgang, 1965, S.49 ff; Kühn, Walter: Die Menschenopfer im Straßenverkehr - Bericht und Anklage, Wiesbaden 1963.

Bundesrepublik Deutschland über 19 000 Menschen den Tod finden und fast 400 000 Menschen zum Teil schwer verletzt werden, so ist dies ein zentrales Problem unserer Gesellschaft [1]. Eine öffentlich-wirtschaftliche Betrachtung kann an diesem Tatbestand nicht vorbeigehen. Darüber hinaus verursacht der Kraftwagenverkehr mit den zur Zeit üblichen Verbrennungsmotoren Umweltschäden [2].

Binnenschiffahrt

Die Kosten je Leistungseinheit sind bei der Binnenschiffahrt relativ niedrig [3]. Die geringen Reibungswiderstände der Schiffsgefäße sind energiesparend. Die Strömung wirkt bei der Talfahrt entreibend. Das Verhältnis von Nutz- und Totlast ist günstig.

---

1) Vgl. Fußnote 1) S. 37 der Arbeit.

2) Blonk, W.A.G. (Die Kosten-Nutzen-Analyse und die Verkehrswege; vervielfältigtes Manuskript) führt u.a. aus (S. 3 f.): "Insbesondere bei der Luftverschmutzung gehört der Verkehr auf Grund der zahlreichen Verbrennungsmotoren zu den großen Missetätern. ... Benzin- und Dieselmotoren stoßen Benzypren aus, das als stark krebserregend bekannt ist. ... Untersuchungen haben bewiesen, daß 30 - 40 % der Luftverschmutzung in Großstädten dem Auto zuzuschreiben sind. ... Auf Grund dieser Angaben [verkehrsbedingte Kosten der Luftverschmutzung in den USA ca. 5,5 Mrd Dollar] und unter Berücksichtigung der deutschen Verhältnisse können die Kosten der Luftverschmutzung, die ausschließlich dem Verkehr zuzuschreiben sind, in Deutschland auf jährlich 250 bis 300 Millionen DM geschätzt werden."

3) Vgl. Opladen, Ludwig - Sack, Rudolf: Verkehrswesen, Stuttgart - Düsseldorf 1965, S. 93.

Als tragendes Element ermöglicht das Wasser im allgemeinen große Transporteinheiten. Auf fast allen größeren europäischen Wasserstraßen wird heute der Europa-Kahn, der Nettolasten bis zu 1 350 Tonnen aufnehmen kann, eingesetzt.
Wegen der geringen Reibung und des Gleitens im Wasser ist - zumindest technisch gesehen - die Lebensdauer der Schiffe verhältnismäßig lang. Bau und Unterhaltungskosten sind pro Frachtraumeinheit gering. Zug- und Schubkraft kann durch das Aneinanderreihen von mehreren Transportgefäßen in erhöhtem Maße ausgenutzt werden. Die Schubschiffahrt, die mit besonders wenig Personal auskommt, nahm in den letzten Jahren, besonders im internationalen Verkehr auf dem Rhein, zu.
Kostenwirtschaftliche Vorteile der Binnenschiffahrt gelten jedoch uneingeschränkt nur auf den natürlichen Wasserstraßen, bei denen geringe Aufwendungen für Ausbau und Regulierung notwendig sind. Bei künstlichen Wasserstraßen müssen Einschränkungen gemacht werden. Die relativ kleinen Ausmaße vieler Kanäle bedingen kleinere Schiffsgrößen, es fehlt die Strömung, und die vielen, zur Höhenüberwindung notwendigen Schleusen reduzieren die ohnedies geringe Fahrgeschwindigkeit. Vor allem aber verursachen die künstlichen Schiffahrtswege erhebliche Kapital- und Unterhaltungskosten, die derzeit den schiffahrtstreibenden Betrieben vom Staat nur in sehr bescheidenem Um-

fang angelastet werden [1].

Es wird verschiedentlich darauf hingewiesen, daß Kanalbauten volkswirtschaftlich bedenklich sind, zumal - gerade bei gerechter Anlastung der durch die Binnenschiffahrt verursachten Wegekosten - die Eisenbahn Transportleistungen vielfach billiger erstellen könne [2]. Dies gilt um so mehr, als Eisenbahnstrecken in den Kanalbauplanungsgebieten durchwegs vorhanden und deren Kapazitäten nicht immer ausgelastet sind oder mit wesentlich geringeren Finanzmitteln gesteigert werden können.

Nachteilig für die Binnenschiffahrt wirken sich ihre geringe Geschwindigkeit und ihre geringe räumliche Präsenz aus. Der Aktionsradius der Binnenschiffahrt ist begrenzt. Für Verfrachter und Empfänger von Massengütern sind Leistungen der Binnenschiffahrt besonders an "nassen" Plätzen interessant. Ein- oder gar zweimal gebrochener Verkehr, also die Umladung auf ein anderes Verkehrsmittel, läßt die Kostenvorteile der Schiffahrt verschwinden,

---

1) Vgl. Schriftenreihe des Bundesministers für Verkehr, Heft 34, Bericht über die Kosten der Wege des Eisenbahn-, Straßen- und Binnenschiffsverkehrs in der Bundesrepublik Deutschland, Bad Godesberg 1969, insbesondere Tabelle VI, S. 16.

2) Zum Beispiel Hamm, Walter: Wir brauchen keine neuen Kanäle, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 1966, Nr. 283, S. 15.

wenn nicht gar zu Kostennachteilen werden. Ein Negativum der Schiffahrt ist ihre Wetterabhängigkeit, besonders bei Vereisung der Wasserstraßen.

Leitungstransport

Beim Leitungstransport fallen die Komponenten Verkehrsweg und Transportgefäß zusammen[1]. Daraus folgt, daß keine Totlast befördert werden muß. Ebenso entfällt der Rücklauf leerer Transportmittel zum Einsatzort. Dieser Tatbestand bedeutet für jene Verkehrsmittel, die in zunehmendem Maße von Rohrleitungen substituiert werden, nämlich für Tankwagen der Schiene und Straße sowie für Tankschiffe, einen um so größeren Nachteil, als diese Transportgefäße einseitig für bestimmte Zwecke - Transporte von flüssigen und gasförmigen Produkten - gebaut wurden[2].
Die Überlegenheit des Rohrleitungstransportes drückt sich in den relativ niedrigen Kosten aus. Nach Heise[3] verhalten sich die Kosten der Rohrleitungen bei dem Transportgut Rohöl je Leistungseinheit zu denen der Eisenbahn wie etwa 1 zu 5 und zu denen des Wassertransportes wie 1 zu 4. Selbst wenn sich an diesem auf der Basis von 1946

---

1) Vgl. Lechner, Karl: Verkehrsbetriebslehre, a.a.O., S. 24.

2) Vgl. Predöhl, Andreas: Verkehrspolitik, a.a.O., S. 160.

3) Heise, H.-G.: Die Bedeutung der pipe lines, (zitiert bei Predöhl, Andreas: Verkehrspolitik, a.a.O., S. 160).

beruhenden Kostenstand Änderungen ergeben haben sollten, so kann die günstige Entwicklung des Leitungstransportes[1], der zudem von der Witterung unabhängig ist, auf seinen kostenwirtschaftlichen Vorteil zurückgeführt werden.

Entsprechend seiner technischen Eigenart setzt der Rohrleitungsverkehr voraus[2]: Massenhaftigkeit der Transporte, Kontinuität des Transportanfalles und Verkehr zwischen Schwerpunkten. Die geringe Transportgeschwindigkeit (6 bis 8 Stundenkilometer) ist wegen des konstanten Einsatzes von sekundärem Interesse. Die Stetigkeit der Transportabwicklung macht aber die Anpassung an geänderte Absatzverhältnisse schwierig. Rohrleitungen sind das speziellste Transportmedium, das sich nur für ein Gut oder einige Güter eignet. Gegenüber der Eisenbahn, die gleichzeitig bei einem Transportakt die verschiedensten Güter befördern kann, liegt hierin ein erheblicher Nachteil.
Rohrleitungen werden bisher nur in der Form des Werkverkehrs betrieben und sind kein universelles Verkehrsmittel.

---

1) So betrugen die Leistungen der Erdölleitungen (über 50 km) im Jahre 1960 knapp 3 Mrd Tonnenkilometer und 1970 bereits 15,1 Mrd Tonnenkilometer. (Vgl. Geschäftsbericht der Deutschen Bundesbahn, Geschäftsjahr 1970, S. 11).

2) Vgl. Opladen, Lutwin und Sack, Rudolf: Verkehrswesen, a.a.O., S. 145 f.

Luftverkehr

Der Luftfrachtverkehr, den wir hier der Vollständigkeit halber erwähnen, nimmt laufend zu, seine Anteile am Gesamtfrachtaufkommen sind jedoch relativ gering[1]. Ungünstig ist im Luftverkehr das Verhältnis von Nutz- und Totlast, was einer Entwicklung zum Massentransportmittel für umfangreiche Güterströme - zumindest im Binnenverkehrsmarkt - entgegenstehen dürfte. Allerdings ist in diesem Zusammenhang nicht zu übersehen, daß die Kapazitäten im Luftverkehr allgemein sowie auch durch größere Fluggeräte und durch höhere Geschwindigkeiten zunehmen. Es ist denkbar, daß die Luftfrachtbetriebe in dem Bestreben, ihre Fluggeräte besser auszulasten, in Zukunft mehr dazu übergehen, diese in verstärktem Maße für den Güterverkehr einzusetzen. Derzeit ist der Luftverkehr, der auch erheblich von Witterungseinflüssen abhängig ist, seiner Struktur nach für den Güterverkehr - sieht man von der Beförderung von Postgütern sowie von besonders hochwertigen und eilbedürftigen Sendungen ab - wenig geeignet.

---

1) Im Binnenverkehr der Bundesrepublik Deutschland nahm in den Jahren 1959 bis 1968 der Luftfrachtverkehr um das Vierfache zu. Mit einem Transportaufkommen von 0,4 Mill Tonnen ist der Marktanteil 0,05 %. (Vgl. Briefe zur Verkehrspolitik, 16. Jahrgang, Bonn 1970, DNr. 21/22, Bl. 15).

Zusammenfassend können wir feststellen, daß jedes Verkehrsmittel bestimmte spezifische Eigenschaften aufweist. Man kann keineswegs von vornherein - wenigstens nicht aus ökonomischer Sicht - einem Verkehrsmittel in jedem Falle den Vorzug geben. Jedes Transportmedium entsprechend seiner technischen und ökonomischen Eigenart einzusetzen[1], ist nicht nur Ziel der Verkehrspolitik, sondern ebenso der Verkehrsbetriebslehre. Gerade hier zeigt sich, wie eng letzten Endes die beiden Disziplinen zusammenhängen. Die Betriebswirtschaftslehre als angewandte Wissenschaft ist dazu berufen, mitzuhelfen, Mißstände zu beseitigen. Der Betriebswirt darf jedoch in seinen Entscheidungen nicht in einer privatwirtschaftlichen beziehungsweise eigenwirtschaftlichen Betrachtungsweise stehenbleiben, er muß auch öffentlich-wirtschaftliche Tatbestände im Auge behalten.

Aus unseren Darlegungen ergibt sich, daß Eisenbahnen eine Reihe von Vorteilen zu bieten haben. Diese Vorteile sprechen dafür, das Angebotsvolumen dieses Verkehrsmittels grundsätzlich nicht zu reduzieren[2].

---

1) Damit soll nicht verkannt werden, daß für die Wahl eines Verkehrsmittels nicht nur quantifizierbare ökonomische Momente entscheidend sind, sondern vielfach auch andere Überlegungen, wie Unabhängigkeit, Sozialprestige zur Geltung kommen. Dies zeigt sich besonders beim Personenkraftwagen, der in der Konsumgesellschaft zum Statussymbol geworden ist. (Vgl. Berkenkopf, Paul: Verkehrspolitik, in Handbuch der Wirtschaftswissenschaften, II. Band, Köln-Opladen 1959, S. 1189 ff).

2) Vgl. hierzu auch Oettle, Karl: Verkehrspolitik, a.a.O., S. 65 f.

2. Angebotsänderungen

Das Angebot der Eisenbahn und der konkurrierenden Verkehrsbetriebe ist im Zeitablauf Änderungen unterworfen. Umstrukturierungen werden durch neue Techniken im Verkehrsbereich selbst, durch Nachfrageänderungen in den einzelnen Wirtschaftssektoren und durch Maßnahmen von außen (staatliche Verkehrspolitik) induziert. Diese Einflußfaktoren können nicht scharf voneinander abgegrenzt werden, zumal sie in einer evolutorischen Wirtschaft gleichzeitig auftreten. Entscheidend ist, von welcher Seite die stärkeren Impulse ausgehen.

Änderungen im Verkehrsbereich

Änderungen gehen vorwiegend von der technischen Entwicklung aus; sie sind mitunter zahlreich und bei allen Verkehrsmitteln gegeben.

Die Eisenbahn hat die Dampftraktion durch die Elektro- und Dieseltraktion ersetzt. An die Stelle der früheren mechanischen und elektromechanischen sind moderne Drucktasten-Stellwerke getreten, die wesentlich geringere Personalkosten verursachen. Eine sehr umfangreiche Änderung ist im Güterwagenbestand eingetreten. Während noch vor zwei Jahrzehnten die Eisenbahnen überwiegend sogenannte gedeckte und offene Güterwagen angeboten haben, hält zum Beispiel die Deutsche Bun-

desbahn heute einen großen Bestand an Spezialgüterwagen für die verschiedensten Bedürfnisse der Verlader vor[1]. Diese Anpassung ist nicht zuletzt unter dem zunehmenden Wettbewerbsdruck erfolgt.

Keineswegs ist die technische Entwicklung abgeschlossen. So planen die europäischen Bahnen unter anderem die Einführung der automatischen Kupplung[2]. Des weiteren bahnen sich Impulse für eine teilweise veränderte Transportbedienung durch die Projektierung von Hochleistungsschnellbahnen an [3].

---

1) Anteil an Spezialgüterwagen:

Jahr	%
1950	2,0
1960	11,6
1970	29,4

(Quelle: Geschäftsbericht der Deutschen Bundesbahn, Geschäftsjahr 1970, S. 57).

2) Im grenzüberschreitenden Güterverkehr soll zu Ostern 1979 die automatische Kupplung eingeführt werden. (Quelle: Geschäftsbericht der Deutschen Bundesbahn, Geschäftsjahr 1970, S. 60).

3) Vgl. zum Beispiel Hedrich, Stefan H.: Transrapid ein Lückenfüller im Verkehrsangebot, in: Internationales Verkehrswesen, 24. Jahrgang, 1972, S. 18 ff., Heidelberg, Götz: Das MBB-Prinzipfahrzeug mit Magnetfeld-Fahrtechnik und elektrischem Linearantrieb, in: Internationales Verkehrswesen, 24. Jahrgang, 1972, S. 29 f. sowie Kalb, Hans: Die Projektstudie "Hochleistungsschnellbahn", in: Aktuelle Probleme des Eisenbahnverkehrs, Schriftenreihe der Deutschen Verkehrswissenschaftlichen Gesellschaft e.V., Köln 1969, S. 164 ff.

[illegible]

[illegible]

[illegible]

Entscheidungen besonders wohlüberlegt treffen. Außerdem gebietet das im öffentlichen Eigentum stehende Vermögen eine öffentlich-wirtschaftliche Zielsetzung.

Änderungen von außen

An dieser Stelle sind vor allem Maßnahmen der zentralen verkehrspolitischen Entscheidungsinstanz, die weitgehend gleichzeitig Träger der Eisenbahn ist, zu betrachten. Der staatliche Träger wirkt nicht nur durch seine Tarifpolitik auf die Eisenbahnbetriebe ein, sondern er bestimmt auch in beträchtlichem Umfange ihr Leistungsangebot. So entscheidet er über den Investitionsplan. Er bestimmt auch, ob Strecken noch betrieben werden. Mittelbar greifen verkehrspolitische Maßnahmen in die Angebotspolitik der Eisenbahn ein, indem sie zum Beispiel bestimmen, in welchem Umfang der Güterkraftverkehr am Markte auftritt, welche Straßenbaumaßnahmen durchgeführt, welche Verkehrswege für die Schiffahrt bereitgestellt werden. Schließlich legt die Verkehrspolitik fest, welche Benutzungsentgelte die einzelnen Verkehrsträger für die von ihnen beanspruchten öffentlichen Fahrwege zu erbringen haben.

Durch diese Maßnahmen wird die Absatzgestaltung der Eisenbahnen entscheidend beeinflußt, ohne daß damit gewährleistet ist, daß die jeweils günstigste - im gesamtwirtschaftlichen Interesse liegende - ökonomische Lösung realisiert wird.

C. Zur Preispolitik

1. Preisformen

Grundsätzliches

Folgen wir der Einteilung von Spieß[1], so können wir alle Preise - formell betrachtet - in Einzel- und Gesamtheitspreise gruppieren. Einzelpreise kommen als vertragliche Abmachungen oder durch Ausschreibungen zustande[2]. Darüber hinaus beziehen sich Einzelpreise nur auf bestimmte, schon vorhandene Leistungen, wie Güter und Waren[3].

Beliefert der Anbieter alle Nachfragenden ohne Begrenzung der Menge zum gleichen Preis respektive bezieht der Nachfragende unter denselben Bedingungen von allen Anbietern, so entstehen Gesamtheitspreise. Diese besonderen Preise entsprechen der Rechtsfigur der Auslobung", sie sind eine "bindende Vertragsschablone" beziehungsweise "einseitig bindend erlassene Vertragsordnung" [4].

---

1) Spieß, Werner: Betriebswirtschaft des Eisenbahngütertarifs, Berlin 1939, S. 9.

2) Vgl. Illetschko, Leopold L.: Betriebswirtschaftliche Probleme der Verkehrswirtschaft, a.a.O., S. 76.

3) Vgl. Illetschko, Leopold L.: Transport-Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 139.

4) Illetschko, Leopold L.: Transport-Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 139.

Während beim Einzelpreis die Vertragsfestlegung nicht von vornherein gegeben ist, liegt diese beim Gesamtpreis bereits vor und erstreckt sich zugleich auf alle gegenseitigen Bindungen und Verpflichtungen. Gesamtheitspreise werden einseitig von den Verkehrsbetrieben festgesetzt[1]. Der Verkehrsbetrieb verpflichtet sich gegenüber jedermann, die Tarife einzuhalten, was zwangsläufig bedeutet, daß der Verkehrsbetrieb auf eine Auswahl seiner Vertragspartner verzichtet und somit allein sein Interesse an den Mengen kundtut. Im Verkehrswesen werden derartige Gesamtheitspreise als Tarife[2] bezeichnet.

Mit von Bissing[3] verstehen wir unter Tarif eine systematische, veröffentlichte Zusammenstellung von Preisen und allgemeinen Bedingungen für wiederholte oder wiederholbare Dienstleistungen. "Der Tarifpreis bezieht sich auf Leistungen, die

---

1) Ohne Berücksichtigung der staatlichen Einflußnahme.

2) Pirath, Carl (Die Grundlagen der Verkehrswirtschaft, a.a.O., S. 253) leitet das Wort Tarif von einem arabischen Ausdruck mit der Bedeutung eines Preisverzeichnisses für öffentliche Dienste ab. Illetschko, Leopold L. (Betriebswirtschaftliche Probleme der Verkehrswirtschaft, a.a.O., S. 77) führt zur Herkunft der Bezeichnung Tarif aus: "Derjenige, der einen solchen Gesamtheitspreis zu halten öffentlich sich bereit erklärt, der legt dem Vertragspartner die Gegenleistung für den Preis wie auf einer Schale vor. Dieses Bild berechtigt, solche Preise Tarifpreise zu benennen, da im Arabischen tarifa das Geschenk ist, das ein Gastgeber dem Gast mit beiden Händen entgegenbringt."

3) von Bissing, W.M.: Verkehrspolitik, 1956, S.43.

trotz aller Abschlüsse solange erbracht werden, bis der Preis aufgehoben wird; der Tarifpreis dauert sozusagen an."[1] Hierin liegt ein wesentlicher Unterschied zu den Einzelpreisen, die sich auf bereits erbrachte Leistungen beziehen.

Spezielles: Tarifpreisformen

Die Festsetzung des Tarifpreises für eine Verkehrsleistung erfolgt nach Maßgrößen, die aus dem zu befördernden Objekt resultieren. Die Kriterien für die Preisfestsetzung können unterschiedlich sein.

Neben der Entfernung werden für die Tariffestlegung noch andere Merkmale, wie Raum- und Gewichtsmaße, herangezogen. Gegenüber den Raumtarifen, die vorwiegend bei sperrigen Gütern angewendet werden, weil sie im Verhältnis zu ihrem Gewicht einen unverhältnismäßig großen Laderaum beanspruchen, kommt den nach ihren Gewichten zu befördernden Objekten und damit den Gewichtstarifen in praxi eine weitaus größere Bedeutung zu. Wagenraum- und Gewichtsauslastung eines Fahrzeuges können miteinander gekoppelt sein. Der Tarif kann linear, degressiv oder progressiv zur Wegstrecke gebildet werden[2].

---

1) Illetschko, Leopold L.: Transport-Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 139.

2) Beim Deutschen Eisenbahngütertarif (DEGT) liegt eine Entfernungsdegression vor. Beispiele: Tarifklasse A, Wagenauslastung 20 to, Stand 1.1.1972 (Fortsetzung S. 96).

Technische Merkmale der Beförderung, wie besondere Ausstattung der Transportgefäße, die von den Kunden gewünscht wird oder durch die Art des zu befördernden Gutes bedingt ist, nehmen auf die Tarifbildung Einfluß[1].

Eine besondere Bedeutung bei der Tarifbildung hat die Wert-Tarifierung erlangt. Je nach Beförderungsobjekt werden unterschiedliche Frachtsätze aufgestellt. Wir kommen somit zum Belastbarkeits- beziehungsweise Güterklassenprinzip, also zur Preisdifferenzierung.

2. Preisdifferenzierung

Die Art des Objektes, das eine Ortsveränderung erfahren soll, ist ein Kriterium der Tarifbildung.

Zu Fußnote 2) S. 95:

Entfernung (km)	Fracht je Tonne (DM)
50	11.--
100	17.20
200	27.80
400	43.50
800	61.20

Die Entfernungsdegression wirkt sich raumwirtschaftlich, insbesondere für periphere Regionen, günstig aus. Vgl. auch Faller, Peter: Die Entfernungsstaffel bei der Deutschen Bundesbahn unter raumordnerischen Gesichtspunkten, in: Theorie und Praxis der Infrastrukturpolitik, Berlin 1970, S. 335 ff.

1) Vgl. Lechner, Karl: Verkehrsbetriebslehre, a.a.O., S. 65. - Zum Beispiel Kühlwagenzuschlag beim Deutschen Eisenbahngütertarif.

Dabei soll davon abgesehen werden, daß das Risiko eines Schadensfalles für den Verkehrsbetrieb entsprechend den Beförderungsobjekten unterschiedlich ist und der Tarif somit Aufschläge für Versicherungsprämien erfassen kann. Vielmehr ist gemeint, daß zum Beispiel bei Transporten von Werkzeugmaschinen und landwirtschaftlichen Erzeugnissen der Höhe nach unterschiedliche Tarifsätze zur Anwendung gelangen, obwohl beim Verkehrsbetrieb grundsätzlich keine anderen Kosten anfallen[1]. Bei dieser Art von Preisstellung, wenn also gleichartige Leistungen zu unterschiedlichen Preisen veräußert werden, spricht man von Preisdifferenzierung[2].

---

1) "Der Transport von 10 Wagenladungen Kupfer oder 10 Wagenladungen Kohle über eine bestimmte Strekke ist im wesentlichen dieselbe Leistung der Raumüberbrückung (Distanzvernichtung) und hat zum Objekt Kupfer beziehungsweise Kohle keine Beziehung, denn die Struktur der Leistung verändert sich in der Wegsicherungs- und in der Beförderungsstruktur nicht, es kann lediglich in der Abfertigungsfunktion und in den Hilfsfunktionen eine Rücksichtnahme auf das Objekt auftauchen, sei es, daß Kohle und Kupfer verschiedener Belade- und Entladeeinrichtungen bedürfen, sei es, daß die kommerzielle Abwicklung, die Versicherung usw. verschiedenen Ansprüchen Rechnung trägt." (Illetschko, Leopold L.: Transport-Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 149 f.).

2) Ist Primärzweck der Preisdifferenzierung Gewinnmaximierung, liegt erwerbswirtschaftlich bedingte Preisdifferenzierung vor; die Leistungserstellung ist Sekundäreffekt. Im Gegensatz steht die nicht erwerbswirtschaftliche oder gemeinwirtschaftliche Preisdifferenzierung. Primärziel ist eine Angebotserweiterung.

Die Bedeutung der Preisdifferenzierung ist in Verkehrsbetrieben verhältnismäßig groß. So kennt der Deutsche Eisenbahngütertarif drei Regelfrachtklassen. Daneben bestehen über 250 Ausnahmetarife [1], die Ermäßigungen gegenüber den Regelklassen darstellen. Etwa drei Viertel der gesamten Gütertransportleistungen der Deutschen Bundesbahn entfallen auf Ausnahmetarife.

Voraussetzung der Preisdifferenzierung ist, daß der Markt in Teilmärkte aufgespalten oder aufspaltbar ist. Diese Teilmärkte müssen voneinander exakt abgegrenzt werden, um zu verhindern, daß eine Leistung von einem Teilmarkt in einen anderen transferiert werden kann [2]. Derartige Möglichkeiten sind jedoch, worauf Illetschko [3] hinweist, in Verkehrsbetrieben kaum gegeben, wenngleich denkbar ist, - dies sei der Vollständigkeit halber erwähnt - daß sich durch eine Interdependenzen nicht beachtende Tariffestsetzung Verlagerungen des Transportaufkommens ergeben können. Kriterien einer Teilmarktabgrenzung können raum-, zeit-, mengen- und personenbezogen sein [4].

---

1) Vgl. o.V. Entscheidungshilfen für die Deutsche Bundesbahn, in: Die Bundesbahn, 45. Jahrgang, Darmstadt 1971, S. 1251.

2) Vgl. Lechner, Karl: Verkehrsbetriebslehre, a.a.O., S. 52.

3) Illetschko, Leopold L.: Transport-Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 150.

4) Vgl. Lohmann, Martin: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Tübingen 1959, S. 115 und Lechner, Karl: Verkehrsbetriebslehre, a.a.O., S. 54.

Wir haben bereits hervorgehoben, daß der Verkehrsbetrieb zunächst eine Bereitstellung "produziert", zu der ein umfangreicher Sach- und Personalapparat vorgehalten werden muß. Da er die Bereitstellung oder Betriebsleistung nicht für spätere Zeiten aufheben kann, muß es sein Bestreben sein, diese im Zeitpunkt der Erstellung in Marktleistung zu transformieren. Dieser Umstand macht deutlich, daß der Verkehrsbetrieb innerhalb seiner Kapazität nach hohem Transportvolumen trachtet; er wird zum "Mengenanpasser" [1].

Maßgebend für mögliche Preisdifferenzierungen ist vor allem die Elastizität der Nachfrage nach Verkehrsleistungen [2]. Diese zu kennen, erleichtert dem Verkehrsbetrieb die Tariffestsetzung. Im allgemeinen ist die Nachfrageelastizität bei höherwertigen Gütern starr, bei weniger hochwertigen Gütern - Massengütern - relativ groß. Werden beispielsweise von den Verkehrsbetrieben die Beförderungstarife für hochwertige Maschinen gesenkt, so wird kaum eine der relativen Tarifsenkung entsprechende Zunahme an Transporten eintreten, ja es wird nicht einmal die Zahl der Maschinentransporte gering-

---

1) Schneider, Erich: Einführung in die Wirtschaftstheorie, II. Teil, 10. Auflage, Tübingen 1965, S. 61.

2) Vgl. hierzu auch Bauer, Karl: Möglichkeiten und Grenzen einer statistischen Untersuchung der Nachfrageelastizität der Verkehrsleistung bei der Deutschen Bundesbahn, Dissertation Tübingen 1965.

fügig steigen; denn der Anteil der Transportbelastung am Verkaufspreis dieser Produkte ist so gering, daß ein um den reduzierten Transportpreis verringerter Maschinenpreis kaum eine zusätzliche Nachfrage nach Maschinen bringt. Umgekehrt können bei billigen Massengütern Veränderungen der Frachtsätze nach oben oder unten die Absatzlage dieser Güter und damit das Frachtaufkommen der Verkehrsbetriebe entscheidend beeinflussen. Eine ausgewogene Tarifpolitik kann sich daher nicht nur für die Verkehrsbetriebe selbst, sondern auch für die Gesamtwirtschaft günstig auswirken.

Berücksichtigt eine Preisstellung die vorhandenen Nachfrageelastizitäten durch eine mehr oder minder weitgehende Differenzierung, so ist es möglich, zusätzliche Nachfrageschichten zu gewinnen. Dadurch ergeben sich für den Verkehrsbetrieb bedeutsame ökonomische Vorteile, wie Steigerung der Erlöse, bessere Auslastung der Kapazität, also günstigeres Verhältnis Betriebsleistung - Marktleistung, Senkung der Durchschnittskosten, bezogen auf die beförderte Einheit Tonnenkilometer.

Maßstäbe für Tarifdifferenzierungen im Verkehrsbetrieb sind neben den Tarifen anderer Verkehrsbetriebe beziehungsweise den Kosten des Werkverkehrs auch die eigenen Kostenlagen. In diesem Zusammenhang ist die Frage der Grenzkosten bedeutsam. Solange die Kapazitäten eines Verkehrsbetrie-

bes nicht ausgelastet sind, wird er immer bestrebt sein, zusätzliche Käuferschichten zu gewinnen. Er wird dabei von dieser Überlegung ausgehen: Wie können die Tarife so differenziert werden, daß auch der Erlös einer zuletzt abgegebenen Marktleistung (Grenzerlös) die dabei zusätzlich entstehenden Kosten zumindest deckt?

Der Marginalismus hat als eine gewisse "Spielart" der Preisbildung, insbesondere in der französischen Verkehrspolitik, Bedeutung erlangt [1]. Nach diesem ist für die jeweilige Leistungserstellung der Preis zu fordern, der den marginalen Erzeugungskosten entspricht, wobei von jenem Erzeugungsumfang auszugehen ist, der gleich ist der bei dem Preis verlangten Menge. Beim marginalen Gleichgewichtsprinzip werden Preis und Erzeugungsmenge vom Schnittpunkt der Marginalkostenfunktion und der Nachfragefunktion bestimmt. Ziel des Marginalismus ist, den Verkehrsnachfrager auf das Verkehrsmittel zu lenken, das die geringsten volkswirtschaftlichen Kosten verursacht. Als Folge des marginalen Gleichgewichtsprinzips können durchaus im einzelnen Verluste auftreten. Um dies zu vermeiden, kam es in Frankreich zur Entwicklung des Systems von "Peagen": Es werden auf Tarife, die

---

1) Vgl. hierzu Lechner, Karl: Verkehrsbetriebslehre, a.a.O., S. 56 ff.; ferner Oort, C.J.: Der Marginalismus als Basis der Preisbildung in der Verkehrswirtschaft, Rotterdam 1961.

auf marginaler Grundlage ermittelt werden, gewisse Zuschläge - entsprechend der Marktlage - erhoben.

Die Aufspaltung in Teilmärkte durch einen marktkonformen Aufbau der Preisdifferenzierung ermöglicht dem Verkehrsbetrieb - gleich ob er Monopolist ist oder sich in einer Konkurrenzlage befindet - einen günstigen Absatz. Bei Preisdifferenzierungen - ausgenommen sind Tarife, die aus öffentlich-wirtschaftlichen Gründen sehr niedrig gehalten werden müssen - ist aber zu bedenken, daß langfristig durch sie erzielte Erträge auch die Gesamtkosten decken müssen. Je mehr hochtarifierte Transporte, deren Erträge erheblich über den Durchschnittskosten liegen, ein Verkehrsbetrieb innerhalb eines bestimmten Zeitraumes durchführt, desto eher kann er Transporte übernehmen, die nur mehr Grenzkosten und vielleicht noch einen geringen Deckungsbeitrag erbringen.

Damit sind die Schwierigkeiten einer Gütertarifmatrix angedeutet. Einerseits hängen zwar die Tarife von den Kostenbewegungen innerhalb der Verkehrsbetriebe ab, andererseits sind die Differenzierungen auch aufgrund bestimmter Transportgutarten in quantitativer Hinsicht erforderlich. Je häufiger sich das Transportsubstrat in der güter- und mengenmäßigen Zusammensetzung, insbesondere in einer evolutorischen Wirtschaft, ändert, desto notwendiger ist es, die Differenzierungsbasen neu zu überdenken.

So betrug beispielsweise das Aufkommen an Kohle im Jahre 1955 noch 40 % des Gesamtgüteraufkommens der Deutschen Bundesbahn. Bedingt durch den Wandel am Energiemarkt, betrug dieser Anteil im Jahre 1966 etwa 25 % und im Jahre 1970 23 % des Gesamtgüterverkehrs der Bundesbahn [1]. Hierfür mußte ein Ausgleich geschaffen werden. Nachdem die widersinnige Tarifparität [2] für ungleiche Leistungen im Reichskraftwagentarif und im Deutschen Eisenbahngütertarif verlassen wurde, haben die Deutschen Eisenbahnen durch eine Reduzierung der hochwertigen Tarifklassen neue Nachfrageschichten gewonnen.

---

1) Holtmeyer, Heinz: Bundesbahn und Kohle, in: Die Bundesbahn, Darmstadt 1968, 42. Jahrgang, S. 411 und eigene Berechnungen des Verfassers.

2) Vgl. Linden, Walter: Gründzüge der Verkehrspolitik, a.a.O., S. 157 f.; Oettle, Karl: Verkehrspolitik, a.a.O., S. 31 f.

III. Eisenbahnen im Wettbewerb

A. Wettbewerbsfaktoren

1. Einfluß der Wettbewerbsfaktoren auf die Lage der Eisenbahn

Wir haben die Arteigenheiten der einzelnen Verkehrsmittel dargestellt. Fragen wir weiter nach den einzelnen Gruppen von Sachverhalten, die für den Wettbewerb entscheidend sind, so handelt es sich um:

> Produktionstechnisch-kostenwirtschaftliche, institutionell-kostenwirtschaftliche und institutionell-ertragswirtschaftliche Wettbewerbsfaktoren [1].

Produktionstechnisch-kostenwirtschaftliche Faktoren können wir aus der Natur der Verkehrsleistung der verschiedenen Verkehrsmittel herleiten. Sie bestimmen von deren produktionstechnischer Eigenart her die Mengengerüste der Transport- und Umschlagskosten. Weiterhin ergeben sich aus der angewandten Produktionstechnik die Transportgeschwindigkeit, die Ladekapazität und die Zuverlässigkeit.

---

1) Vgl. Oettle, Karl: Voraussetzungen und Folgen einer unternehmungsweisen Führung der Deutschen Bundesbahn, a.a.O., S. 385 ff.

Kommen nur diese Faktoren zur Geltung, so können sich - wenn wir zunächst von der Ertragsseite absehen - reine Wettbewerbsverhältnisse bilden. Kein Verkehrssektor hätte Wettbewerbsvorteile oder Wettbewerbsnachteile.

Die Wettbewerbsneutralität ist aber in der Praxis der Verkehrswirtschaft nicht gegeben. Institutionell-kostenwirtschaftliche Wettbewerbsfaktoren "bestehen aus den zwischen den Verkehrszweigen und -betrieben sowie zwischen diesen und der öffentlichen Hand vorliegenden Verhältnissen und Beziehungen." Darunter fallen: Die Besteuerung, die Belastung von Verkehrsbetrieben mit öffentlichen Leistungsauflagen, die Subventionierung, die Duldung des Entstehens sogenannter Sozialkosten und das Auffangen von Kostenveränderungen durch die öffentliche Hand. Besonders betroffen sind die Eisenbahnen im Vergleich zu ihren Wettbewerbern durch die unterschiedliche Anlastung der Wegekosten [1].

Das Gegenstück zu den institutionell-kostenwirtschaftlichen bilden die institutionell-ertrags-

---

1) Oettle, Karl: Voraussetzungen und Folgen einer unternehmungsweisen Führung der Deutschen Bundesbahn, a.a.O., S. 386 f.; Vgl. auch Schriftenreihe des Bundesministers für Verkehr, Heft 34, Bericht über die Kosten der Wege des Eisenbahn-, Straßen- und Binnenschiffsverkehrs in der Bundesrepublik Deutschland, a.a.O., insbesondere Tabelle IV, S. 14.

wirtschaftlichen Wettbewerbsfaktoren. Sie resultieren aus der Struktur der Güterverkehrsmärkte, wie der Beschränkung des Zugangs zum Markt und der Eingriffe der öffentlichen Hand in die Bildung der Preise.

Die Wettbewerbsfaktoren, produktionstechnisch-kostenwirtschaftliche auf der einen und institutionell-kosten- und ertragswirtschaftliche auf der anderen Seite, haben im Laufe der letzten Jahrzehnte erhebliche Wechselwirkungen aufeinander ausgeübt[1]. Hier soll nur ein kurzer Überblick gegeben werden. Bis zu Beginn der zwanziger Jahre dieses Jahrhunderts besaßen die Eisenbahnen de facto ein Monopol, das im Laufe der Zeit durch Netzverästelungen (Nebenbahnen) erweitert wurde[2]. Die in den Industrieländern mit Vehemenz einsetzende Motorisierung ließ in kurzer Frist das Eisenbahnmonopol auch im Güterverkehr ökonomisch vielfach gegenstandslos werden. Die wegen der Gefahr eines möglichen Monopolmißbrauchs zu Gunsten

---

1) Vgl. Oettle, Karl: Voraussetzungen und Folgen einer unternehmungsweisen Führung der Deutschen Bundesbahn, a.a.O., S. 389 ff.

2) Von der Konkurrenz der Binnen- und Küstenschiffahrt soll abgesehen werden. Sie hat einen räumlich begrenzten Aktionsradius, der insbesondere auf "nasse" Plätze beschränkt ist. Mit ihrer Tarifpolitik wirken die Eisenbahnen auf die Konkurrenz der Schiffahrt sehr zielgerichtet ein.

der Verkehrsnutzer erlassenen öffentlichen Auflagen - Betriebs-, Beförderungs- und Tarifpflicht - wurden nunmehr zu Wettbewerbsnachteilen der Eisenbahnen, da nur sie weiterhin diesen Pflichten unterworfen waren. Ein erheblicher Teil des Transportaufkommens der Eisenbahn wanderte zum Güterkraftverkehr ab. Heftige Preiskämpfe zwischen der Eisenbahn und den zahlreich entstandenen Unternehmungen des Güterkraftverkehrs waren die Folge. Ein geordnetes und leistungsfähiges Transportwesen, an dem sowohl der staatlichen Verkehrspolitik als auch den Verkehrsnutzern gelegen ist, wurde infrage gestellt.
Diese Tatbestände veranlaßten in Deutschland den Staat zu einer Zwangskartellierung, zu Zulassungsbeschränkungen und zu einer Koppelung des von ihm als Rechtsverordnung vorgeschriebenen Reichskraftwagentarifes an den Deutschen Eisenbahngütertarif[1]. Sicherlich trugen die objektiven Zulassungsbeschränkungen zum gewerblichen Güterfernverkehr dazu bei, einen weiteren Schrumpfungsprozeß bei der Eisenbahn zu verhindern. Allerdings war die Koppelung des Eisenbahngütertarifs und des Güterkraftwagentarifs in ihren Auswirkungen auf die Eisenbahn in der Folge unzweckmäßig. Der Kraftwagen bietet eine andere Leistung an, die aufgrund der Be-

---

1) Vgl. Oettle, Karl: Voraussetzungen und Folgen einer unternehmungsweisen Führung der Deutschen Bundesbahn, a.a.O., S. 390.

weglichkeit, der Möglichkeit des direkten Haus-Haus-Verkehrs qualitativ höherwertig ist. Bei gleichem Tarifniveau wurden Kraftverkehrsleistungen mehr gefragt. Die beschränkt zugelassenen Unternehmungen des Güterkraftverkehrs konnten in der Auftragsbeschaffung, zumal sie nicht dem Kontrahierungszwang unterliegen, selektiv vorgehen. Sie wählten hochwertige Transportaufträge aus. Zwangsläufig verblieben den Eisenbahnen in ihrer Gesamtheit, also auch den Nichtbundeseigenen Eisenbahnen, überwiegend niedrig tarifierte Transportaufträge. Selbst in Relationen, in denen die Eisenbahn dem Wettbewerber Güterkraftverkehr produktionstechnisch-kostenwirtschaftlich eindeutig überlegen ist, mußte sie aufgrund der Tarifparität Verkehrsverluste hinnehmen. Die interne Subventionierung zwischen hochtarifierenden und niedrigtarifierenden Transportgütern entfiel weitgehend. Die Eisenbahn, die vordem ausgeglichene Jahresergebnisse, wenn nicht gar Gewinne aufweisen konnte, geriet immer mehr in die Situation erheblicher Betriebsverluste.

Im Schatten relativ hoher Eisenbahnregeltarife konnte nicht nur der gewerbliche Güterkraftverkehr zunehmen, sondern es gingen auch viele Unternehmungen der verladenden Wirtschaft dazu über, eigene Lastkraftfahrzeuge anzuschaffen. Durch den Werkverkehr wurde die Kontingentierung des Güterkraftverkehrs legal durchbrochen; eine Erscheinung, die vor allem nach der Währungsreform in

der Bundesrepublik Deutschland einsetzte. Der Anteil der Eisenbahn am gesamten Transportaufkommen verringerte sich weiter.

Aufgrund des Verkehrsfinanzgesetzes vom 6. April 1955 [1] und des Straßenbaufinanzierungsgesetzes vom 28. März 1960 [2] wurde der Kraftverkehr in größerem Umfang als bisher durch eine stärkere Belastung mit der Kraftfahrzeug- und der Mineralölsteuer zu den von ihm mitverursachten Straßenkosten herangezogen. Der Werkfernverkehr wurde einer leistungsabhängigen Sondersteuer unterworfen [3].

Mit den "Verkehrsänderungsgesetzen" vom 1. August 1960 erhielten die Verkehrszweige Eisenbahn, Straßengüterfernverkehr und Binnenschiffahrt mehr Autonomie in der Tarifbildung. Die Verkehrszweige können nunmehr arteigene Tarife bilden, die jedoch weiterhin der staatlichen Genehmigung unterliegen [4]. Die Deutsche Bundesbahn hat am 1. August 1964 die Tarifparität im Verhältnis zum Straßen-

1) BGBl. I S. 166.

2) BGBl. I S. 201.

3) Seit 1. Januar 1972 besteht in der Bundesrepublik Deutschland ein Lizensierungsverfahren für den Werkfernverkehr. (Vgl. §§ 50 a - 50 f in der Fassung vom 31. Dezember 1971 - BGBl. I S. 2149).

4) Vgl. o.V. Verkehrsänderungsgesetze vom Bundestag verabschiedet, in: Die Bundesbahn, 35. Jahrgang, 1961, S. 760 f.; Gesetz zur Änderung des Bundesbahngesetzes vom 1.August 1961 (BGBl. I S.1161).

güterfernverkehr - teilweise durch erhebliche Tarifsenkungen beim Regeltarif - aufgegeben [1]. Wenn sich auch diese Maßnahmen positiv auswirkten, so ist der Wettbewerb keineswegs leichter für die Eisenbahn geworden. Die durch Rechtsverordnung festgesetzten Kapazitäten des gewerblichen Güterfernverkehrs blieben erhalten. Zwar schieden einzelne Unternehmungen am Markt aus, die Zahl der konzessionierten Fahrzeuge wurde jedoch weiterhin in Anspruch genommen. Zudem erhöhte sich die Kapazität auch durch größere Fahrzeugeinheiten und durch Kontingenterhöhungen.

Eigenwirtschaftliche Verbesserungen der Eisenbahn traten dadurch ein, daß es ihr nicht nur gestattet, sondern sogar auferlegt wurde, das Angebot, zum Beispiel bei offensichtlich unrentablen Nebenstrecken, einzuschränken. Diese Maßnahme sehen wir aus öffentlich-wirtschaftlicher Sicht grundsätzlich als sehr problematisch an [2].

Die - allerdings nur skizzierten - Wettbewerbsfaktoren zeigen, daß sich die Verkehrsteilung im

---

1) Vgl. Samtleben, Kurt F.: Verkehrspolitische Entwicklung nach der Umstrukturierung des Eisenbahngütertarifs vom 1. August 1964, in: Die Bundesbahn, 38.Jahrgang, 1964, S. 618 ff.

2) Auch eigenwirtschaftliche Nachteile sind - längerfristig betrachtet - nicht auszuschließen. So werden durch eine Amputation des Schienennetzes die absatzwirtschaftlichen Facilitäten eingeschränkt.

Güterverkehr keineswegs ausschließlich an den produktionstechnisch-kostenwirtschaftlichen Gegebenheiten orientiert.

2. Imparitätische verkehrspolitische Behandlung[1)]

Wenn sich die Arbeitsteilung im Verkehr nicht ausschließlich an produktionstechnisch-kostenwirtschaftlichen Merkmalen ausrichtet, müssen wir die wichtigsten Gründe dafür untersuchen. Im Gegensatz zum Personenverkehr, bei dem für die Inanspruchnahme von Verkehrsleistungen vielfach konsumtive Einzelinteressen vorliegen mögen, kalkuliert die verladende Wirtschaft im allgemeinen beim Kauf von Güterverkehrsleistungen genauer und vergleicht substituierbare Leistungen[2)]. Anders ausgedrückt: Warum kann die Eisenbahn ihre Preispolitik nicht so gestalten, daß ihr jene Transportaufträge, die aufgrund ihrer kostenwirtschaftlichen Vorteile ihre Domäne sein müßten, zufallen?
Die Beantwortung dieser Frage ergibt sich aus den Wettbewerbsverzerrungen[3)] in der westdeutschen

---

1) Vgl. Oettle, Karl: Die gegenwärtige Bedrängnis der Deutschen Bundesbahn in öffentlich-wirtschaftlicher Betrachtung, a.a.O., S. 159 ff.

2) Diese These findet in der Praxis nicht immer ihre Bestätigung. Nach Erfahrungen des Verfassers wird zum Teil die Transportvergabe Stellen in der betrieblichen Hierarchie übertragen, von denen nicht immer kostenbewußtes Denken praktiziert wird.

3) Zu nennen sind: Leistungen im öffentlichen Interesse, Sonderstellung des Personals, überhöhte Versorgungslasten, Kriegsfolgelasten, Kapitalausstattung, Belastung durch den eigenen Fahrweg.

Verkehrswirtschaft, wovon insbesondere die Eisenbahnen - sowohl die Deutsche Bundesbahn als auch die Nichtbundeseigenen Eisenbahnen - betroffen sind. Hier werden wir zunächst das Wegeproblem erörtern.

Das der Deutschen Bundesbahn auferlegte Postulat der Eigenwirtschaftlichkeit [1] ist einseitig gegenüber den Unternehmungen der anderen Verkehrsbereiche. Die Rentabilitätsorientierung dieser erstreckt sich nicht auf alle im Zusammenhang mit der Leistungserstellung erforderlichen Funktionen. Damit eine Leistung im Verkehrsbetrieb erstellt werden kann, müssen Wegbereitstellungs- und Wegsicherungs-, Beförderungs-, Abfertigungs- sowie Hilfsfunktionen zusammenwirken.[2] Bei der Eisenbahn fallen diese Funktionen in einem Betrieb zusammen. Bei den Betrieben der anderen Verkehrsbereiche werden Wegbereitstellungs- und Wegsicherungsfunktionen nicht von diesen unmittelbar übernommen [3]. Binnenwasserstraßen werden von der öffentlichen Hand vorgehalten. Die Betriebe des Güterkraftverkehrs müssen den Straßenbau nicht selbst finanzieren und riskieren.

Mit dieser Feststellung ist grundsätzlich noch keine imparitätische Behandlung der Bahn zu erken-

---

1) Vgl. § 28 Bundesbahngesetz.

2) Vgl. Illetschko, Leopold L.: Transport-Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 6.

3) Eine Ausnahme bilden lediglich die Rohrleitungen.

nen. Vielmehr könnte man es der produktionstechnischen Eigenart der einzelnen Verkehrszweige zurechnen, wenn der Eisenbahnbetrieb bei der Leistungserstellung auch den Fahrweg selbst bereitstellen muß. Unter wettbewerbspolitischen Aspekten [1] ist aber einzuwenden, daß die Eisenbahn gegenüber ihren Konkurrenten offensichtlich benachteiligt ist. Nach einer Untersuchung der Arbeitsgruppe Wegekosten beim Bundesverkehrsministerium beträgt die Wegekostendeckung[2]:

Wagenladungsverkehr der Deutschen Bundesbahn	rund 80 %,
Lastkraftwagen über 12 Tonnen Gesamtgewicht	rund 46 %,
Güterschiffe der Binnenschifffahrt	unter 10 %.

1) Gegen die mittelbare Wettbewerbsparität "wird beispielsweise verstoßen, wenn in Westdeutschland das Eisenbahnnetz nach kaufmännischen [Im Sinne der Rentabilitätsorientierung], das Kanal-, das Straßen- und das Flughafennetz jedoch nach öffentlich-wirtschaftlichen (gemeinwirtschaftlichen) Gesichtspunkten gestaltet wird." (Oettle, Karl: Verkehrspolitik, a.a.O., S. 35).

2) Schriftenreihe des Bundesministers für Verkehr, Heft 34, Bericht über die Kosten der Wege des Eisenbahn-, Straßen- und Binnenschiffsverkehrs in der Bundesrepublik Deutschland, a.a.O.,S.16. Zur methodischen Problematik dieser Erhebungen vgl. zum Beispiel Seidenfus, Hellmuth St.: Wegekostenbericht - mehr Fragen als Antworten (S. 209 ff.), Eichler, Siegfried: Marginalien zum Wegekostenbericht (S. 216 ff.), Heimes, Anton: Wegekostenrechnung aus der Sicht des Straßengüterverkehrs (S. 220 ff.), Wulf, Dieter:
(Fortsetzung S. 114)

Die Eisenbahn erwirtschaftet somit den weitaus höchsten Anteil der durch sie veranlaßten Wegekosten. Die nicht durch Erträge der Eisenbahn sowie durch Steuern beziehungsweise Abgaben der Lastkraftwagen- und Binnenschiffahrtsbetriebe gedeckten Wegekosten müssen vom Steuerhaushalt getragen werden.

Die tatsächlichen Wegekosten (Basis 1966) [1]

	Millionen DM
für den Güterverkehr der Deutschen Bundesbahn	2 919,3,
die Nutzfahrzeuge des Straßengüterverkehrs	5 086,5,
die Binnengüterschiffahrt	679,4

geben Aufschluß über die in diesem Zusammenhang bestehende Benachteiligung der Deutschen Bundesbahn.

Zu Fußnote 2) S. 113:
Keine Lösung des Wegekostenproblems für die Wasserstraßen (S. 223 ff.) - sämtliche erschienen in: Internationales Verkehrswesen, 21. Jahrgang, 1969 - sowie "Stellungnahme des gewerblichen Güterkraftverkehrs zum Wegekostenbericht aus dem Bundesverkehrsministerium", Frankfurt/M. 1970. Gleichwohl ist unstreitig, daß die Eisenbahnen beim Bereich Fahrweg imparitätisch behandelt werden. In unserer Studie kann daher eine Diskussion über die Methodik der Erfassungs- und Zurechnungsfragen der verkehrszweiglichen Wegekosten dahingestellt bleiben.

1) Schriftenreihe des Bundesministers für Verkehr, Heft 34, Bericht über die Kosten der Wege des Eisenbahn-, Straßen- und Binnenschiffsverkehrs in der Bundesrepublik Deutschland, a.a.O.,S.13.

Eine geringere Kapazitätsauslastung der Schienenwege schlägt sich unmittelbar im Wirtschaftsergebnis der Eisenbahn nieder. Einzelwirtschaftlich können Verluste auftreten, und die Tarife müßten normalerweise erhöht werden. Wird dagegen die Straßenkapazität nicht voll von Güterkraftverkehrsbetrieben beansprucht, so bleiben die Kosten der nicht ausgelasteten Fahrwegkapazität in den einzelwirtschaftlichen Kalkulationen unberücksichtigt. Umgekehrt bedeutet eine überproportionale Inanspruchnahme der Straßenwege nicht ohne weiteres erhöhte Kosten für die Betriebe des gewerblichen Güterkraftverkehrs und des Werkverkehrs[1].

Die Benachteiligung der Eisenbahnen hat neben einem wettbewerbspolitischen auch einen raumwirtschaftlichen Aspekt. Unabhängig davon, daß nicht immer das Verkehrsmittel zum Einsatz kommt, das produktionstechnisch-kostenwirtschaftlich überlegen ist, besteht auch die Gefahr, daß das Angebot der Schiene stärker eingeschränkt wird, als öffentlich-wirtschaftlich geboten erscheint.

"Beste Verkehrsbedienung gibt es immer nur dort, wo rascher und bequemer Zugang zu allen möglichen Verkehrsarten besteht." [2] Durch die einseitige,

1) Der zunehmende Straßenverkehr führt allerdings zu gegenseitigen Behinderungen und erhöhten "Stauungskosten".

2) Oettle, Karl: Die gegenwärtige Bedrängnis der Deutschen Bundesbahn in öffentlich-wirtschaftlicher Betrachtung, a.a.O., S. 160.

alle Funktionen umfassende Eigenwirtschaftlichkeitsforderung, die ausschließlich von der Eisenbahn verlangt wird, ist das vom Gesetzgeber - zwar vage - formulierte Oberziel "beste Verkehrsbedienung" gefährdet. Damit sind raumwirtschaftliche Nachteile verbunden. In Gebieten, in denen die Nachfrage nach Eisenbahndiensten derzeit gering ist, muß die Deutsche Bundesbahn aus eigenwirtschaftlichen Gründen de lege lata die Streckenstillegung betreiben [1]. Demgegenüber wird vom Kraftwagen oder, besser gesagt, vom Straßenbaulastträger - was ebenfalls widersinnig wäre - nicht verlangt, sich aus Räumen mit geringem Transportaufkommen zurückzuziehen. Trotz eines substitutiven Straßenbaues haben Gebiete, in denen die Eisenbahn ihre Dienste aufgibt, schlechtere Entwicklungschancen [2]. Ebenso ist auch eine ganzjährige Verkehrsbedienung nicht sichergestellt.

Darüber hinaus induziert die Aufgabe der Verästelung des Schienennetzes, der Rückzug aus der Fläche beziehungsweise die Konzentration auf die Hauptmagistralen auch neue wettbewerbliche Nachteile der Eisenbahn. Können Transporte "aus der Fläche" sowohl im Vor- als auch im Nachlauf nicht mehr auf der Schiene durchgeführt werden, so ist nicht

---

1) Dies ergibt sich u.a. aus § 28 in Verbindung mit § 14 Abs. 3 Buchstabe d) des Bundesbahngesetzes.

2) Vgl. dazu Einleitung, Abschnitt II.B.2. der Arbeit.

auszuschließen, daß - wie durch praktische Erfahrungen erhärtet wird - die Beförderungsgüter auch für die Hauptstrecken verloren sind. Das Angebot und damit die Wettbewerbsposition der Schiene werden weiter verschlechtert. Dabei darf allerdings nicht völlig unberücksichtigt bleiben, daß der kombinierte Verkehr eine gewisse Verbesserung für die Eisenbahn darstellt. Dieser bedeutet jedoch für die Verkehrsnutzer meistens eine höhere Transportkostenbelastung als der unmittelbare Schienenanschluß. Zudem entsteht, wenn auch in wesentlich geringerem Umfange als beim durchgehenden Straßentransport, das Problem der Straßenbelastung in Verdichtungsräumen, falls für die Umschlagplätze [1] bevorzugt Standorte mit hohem Transportaufkommen gewählt werden.

---

1) Container-Terminals, Huckepack-Anlagen für den kombinierten Schienen-Straßen-Transport.

B. Problematik der Anpassung

1. Anpassungsfragen externer Art

Ein Verkehrsmarkt, der dadurch gekennzeichnet ist, daß sich die verschiedenen Verkehrszweige sowie private Unternehmungen und öffentliche Betriebe in der Angebotspolitik nicht nur ergänzen, sondern auch in einem Substitutionswettbewerb stehen, muß geregelt sein. Der Wettbewerb der staatlichen Eisenbahn zu den privatwirtschaftlich geführten Konkurrenzunternehmungen und umgekehrt muß abgestimmt und gegenseitig angepaßt werden, um volkswirtschaftlich ungünstige Folgen zu vermeiden. Dabei darf das Oberziel nicht außer acht bleiben, daß die Verkehrsart zum Zuge kommt, die am besten für den jeweiligen Transportakt geeignet ist. Darüber hinaus kann eine der Realität entsprechende Verkehrspolitik nicht von der Vorstellung ausgehen, daß der Marktmechanismus in jedem Falle die notwendige Bedürfnisbefriedigung in Bezug auf Verkehrsleistungen garantiert [1].

Wir haben am Beispiel der Deutschen Bundesbahn dargestellt, daß diese im Wettbewerb - vor allem im Bereich Fahrweg - imparitätisch behandelt wird. Da eine Problemlösung primär durch die staatliche Verkehrspolitik realisiert werden kann, sollen

---

1) Vgl. dazu Einleitung, Abschnitt II.B.2. "Vordringliche öffentliche Aufgaben" der Arbeit.

hierzu doch Möglichkeiten erörtert werden.

a) Wegekostenproblem

Eisenbahnen müssen im Gegensatz zu Betrieben anderer Verkehrszweige ihren Fahrweg selbst bauen, unterhalten und das volle finanzielle Risiko tragen. Bei den anderen Verkehrszweigen - mit Ausnahme der Rohrleitungen - werden die Fahrwege vom Staat vorgehalten. Die Auswirkungen auf den Wettbewerb haben wir im vorangegangenen Abschnitt erläutert.

Grundsätzlich sehen wir folgende Lösungsmöglichkeiten:

Übernahme des Fahrweges durch den Staat[1)]

Der Tatbestand, daß die Eisenbahnen für ihre Fahrwege selbst aufkommen müssen, stellt unstreitig einen Nachteil für diese Betriebe dar. Folgen einer Fehlplanung müssen diese selbst und in voller Höhe tragen. Anders bei den Wettbewerbern. So kann es - wenigstens derzeit - einem Unternehmen, das Gütertransporte auf der Straße ausführt, gleichgültig sein, ob Straßen gebaut worden sind, deren Kapazitäten nicht ausgelastet

1) Vgl. hierzu auch Andreae, Clemens-August: Zur Ökonomie der Fahrwege, a.a.O., insbesondere der auf S. 64 gemachte Vorschlag "Sondervermögen Fahrwege für die einzelnen Verkehrszweige".

werden[1].
Daraus folgern wir, daß es eigentlich recht und billig wäre, den Haushalt der Eisenbahn insoweit zu entlasten, als die Fahrwege betroffen sind. Damit wäre eine Gleichstellung im Wettbewerb erreicht.

Geht man davon aus, daß die Verkehrsbetriebe, denen als Ausfluß des Gemeingebrauchs Verkehrswege von staatswegen zur Verfügung gestellt werden, überwiegend vom Auftragsvolumen abhängige Steuern [2] beziehungsweise Abgaben als Abgeltung der Wegebenutzung entrichten [3], so könnten die Eisenbahnen ebenfalls zu benutzungsadäquaten Wegeentgelten herangezogen werden. Neben primär eigenwirtschaftlichen Gesichtspunkten und Vorteilen für die Eisenbahn hätte ein solches Verfahren auch gesamtwirtschaftlich den Vorteil, daß die Stillegung von Bahnstrecken kein primäres betriebswirtschaftliches Problem der Bahnverwaltung mehr

---

1) Mit dieser Aussage soll nicht verkannt werden, daß diese Unternehmungen jedoch insofern belastet sind, als die Straßen durch öffentliche Mittel finanziert werden. Da hierfür Steuermittel eingesetzt werden, bedeutet es keine erhöhte und ausschließliche Belastung der Straßentransportbetriebe, vielmehr ist jeder Steuerzahler davon betroffen.

2) Ausgenommen die (feste) Kraftfahrzeugsteuer.

3) Auf die finanzwissenschaftliche Problematik der Zweckbindung von Finanzmitteln soll hier nicht weiter eingegangen werden.

wäre. Den bisher entsprechend dem jeweiligen Auslastungsgrad einer Strecke der Höhe nach sehr differierenden variablen Kosten je durchgeführter Transporteinheit würden dann im Einzelfall fixe Kosten gegenüberstehen [1].

Aufgabe der Tarifgleichheit im Raum

Ein wesentlicher Teil der Gesamtkosten der Eisenbahn entfällt auf die Kostenstelle Fahrweg [2]. Die Auslastung der einzelnen Fahrwege ist unterschiedlich: Die Verästelungen des Schienennetzes - die Nebenstrecken - werden weitaus weniger beansprucht als die Hauptstrecken. Der Investitionsbedarf und der Unterhaltungsaufwand für Nebenstrecken sind zwar im allgemeinen - sieht man von Gebirgsstrecken ab - niedriger als für Hauptstrecken, jedoch sind die Transportkosten je beförderter Einheit auf Nebenstrecken wesentlich höher. Ursächlich ist hierfür vor allem die geringere Kapazitätsauslastung [3].

1) Dabei setzen wir voraus, daß jeder Verkehrszweig im gleichen Verhältnis zu den spezifischen Wegekosten herangezogen wird.

2) Vgl. Schriftenreihe des Bundesministers für Verkehr, Heft 34, Bericht über die Kosten der Wege des Eisen-, Straßen- und Binnenschiffsverkehrs in der Bundesrepublik Deutschland, a.a.O., S. 13. Danach betrugen im Jahre 1966 die gesamten Wegekosten der Deutschen Bundesbahn 4 780,7 Mill DM.

3) Vgl. Entwurf einer Denkschrift über die Abgeltung der Benutzung der Verkehrswege im Rahmen der gemeinsamen Verkehrspolitik (Mitteilung

(Fortsetzung S. 122).

Die Eisenbahn hat, solange sie für ihren Fahrweg weitgehend selbst aufkommen muß und dieser nicht zum Beispiel durch Benutzungsgebühren entsprechend der tatsächlichen Inanspruchnahme kalkuliert werden kann, auf den verschiedenen Strecken der Höhe nach sehr unterschiedliche Wegekostenanteile je durchgeführte Transportleistung. Im Gegensatz dazu sind jedoch die Frachttarife hiervon unabhängig.

Erlösverbesserungen könnten dadurch angestrebt werden, daß die Tarife für die Nebenstrecken erhöht würden, was einer relativen Verbilligung für die Hauptstrecken entspräche. Diese Lösung hat aus öffentlich-wirtschaftlicher Sicht Nachteile. Sie würde die Aufgabe der Tarifgleichheit im Raum bedeuten[1]. Eine derartige Eisenbahntarifpolitik würde die Bildung weiterer industrieller Ballungszentren begünstigen[2].

Zu Fußnote 3) S. 121:
der Kommission an den Rat), Bundestagsdrucksache VI/2089, Deutscher Bundestag - 6. Wahlperiode, Bonn, 16. April 1971, Blatt 13: "Die Ausgaben für die Unterhaltung, den Betrieb und die Erneuerung der Schienenwege hängen nur zu einem geringen Teil vom Verkehrsaufkommen ab."

1) Vgl. Oettle, Karl: Verkehrspolitik, a.a.O., S. 81.

2) Vgl. auch Faller, Peter: Kostenechte Verkehrstarife und die regionalpolitischen Zielsetzungen der EWG, in: Verkehrsannalen, 15. Jahrgang, 1968, (Sonderdruck). Gegenteiliger Ansicht ist Scheele, Erwin: Tarifpolitik und Standortstruktur, Göttingen 1959.

Vorschlag des Rates der Europäischen Gemeinschaften[1)]

Nach Artikel 7 des "Vorschlages einer Entscheidung des Rates über die Einführung eines gemeinsamen Systems der Abgeltung der Benutzung der Verkehrswege" sollen die einzelnen Verkehrszweige zu den durch sie verursachten Wegekosten herangezogen werden. Allerdings bestehen im Hinblick auf die großen wirtschaftlichen und finanziellen Auswirkungen relativ lange Übergangsfristen zu einer schrittweisen Einführung von Wegekostenabgaben[2)]. Während der Übergangszeit befinden sich die Eisenbahnbetriebe weiterhin in einer ungünstigen Wettbewerbsposition. Deshalb sieht Absatz 4 zu Artikel 7 des "Vorschlages des Rates" eine Entschädigung an die Eisenbahnen während der Zeit des Überganges zu allgemeinen Wegeabgaben vor. Der Rat geht bei seinem Vorschlag von einer Eigenwirtschaftlichkeit aller Verkehrswege aus[3)].

---

1) Vgl. Bundestagsdrucksache VI/2089, a.a.O.

2) Vorbehaltlich eventueller Fristverlängerungen wird die Abgeltung im Straßenverkehr spätestens am 31. Dezember 1981 und im Binnenschiffsverkehr spätestens am 31. Dezember 1986 abgeschlossen sein. Vgl. Absatz 1 zu Artikel 7 Vorschlag des Rates, in: Bundestagsdrucksache VI/2089, a.a.O., Blatt 3.

3) Vgl. Artikel 7 Absatz 1 Vorschlag des Rates sowie Begründung, in: Bundestagsdrucksache VI/2089, a.a.O., Blatt 56 - 58.

Unabhängig von Bedenken, die gegen das Eigenwirtschaftlichkeitspostulat der Wegenetze [1] angeführt werden können, bietet dieser Vorschlag eine Möglichkeit, die zu Lasten der Eisenbahnen bestehenden Wettbewerbsverzerrungen zu mildern.

Von der Ermächtigung [2], den öffentlichen Eisenbahnen Entschädigungszahlungen zu gewähren, um die Wettbewerbsbedingungen im Bereich Fahrweg auszugleichen, wurde in der Bundesrepublik Deutschland bislang noch kein Gebrauch gemacht. Wenn auch durch die globale staatliche Verlustübernahme der öffentlichen Eisenbahnbetriebe das Wegekostendefizit mit abgegolten wird, halten wir erfolgswirksame Entschädigungsleistungen betriebswirtschaftlich für vorteilhafter. Der öffentliche Eisenbahnbetrieb wird weitgehend von dem Odium des defizitären Staatsbetriebes befreit. Außerdem kann er möglicherweise günstigere Verkehrstarife anbieten.

b) Finanzielle Abgeltung öffentlich-wirtschaftlicher Aufgaben

Soweit sich öffentlich-wirtschaftliche Ziele als notwendig erweisen, können wir ihren Wegfall nicht

1) Vgl. Oettle, Karl: Wegenetze, in: Deutsche Verkehrszeitung, Nr.29 vom 7.März 1970, S. 2.

2) Vgl. Artikel 7 Absatz 4 Vorschlag des Rates sowie Verordnung (EWG) Nr. 1107/70 des Rates vom 4. Juni 1970 über Beihilfen im Eisenbahn-, Straßen- und Binnenschiffsverkehr (Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften vom 15. Juni 1970, Nr. L 130/1 ff.).

postulieren. Die Erfüllung dieser Aufgaben kann auch nicht dem Eigenwirtschaftlichkeitsprinzip geopfert werden oder von zufallsbedingten Ereignissen abhängig sein[1]. Vielmehr gilt es, öffentliche Aufgaben in dem erforderlichen Ausmaß zu erbringen, wozu besonders die Eisenbahnen beitragen können.

Oettle[2] weist darauf hin, daß, falls sich die Grundsätze der EWG-Kommission, die unter anderem in einer weitgehend vom Eigenwirtschaftlichkeitsprinzip beherrschten ökonomischen Autonomie öffentlicher Verkehrsbetriebe bestehen, voll durchsetzen sollten, diese Betriebe sich dann nur durch das Eigentum und nicht mehr in den Zielen von den privaten Unternehmungen unterscheiden. Diese Gefahr besteht um so mehr, als von den Ausnahmemöglichkeiten kein nennenswerter Gebrauch gemacht wird[3].

---

1) Vgl. Einleitung, Teil II.B.1. der Arbeit.

2) Oettle, Karl: Verkehrspolitik, a.a.O., S. 76.

3) Vgl. Verordnung (EWG) Nr. 1191/69 des Rates vom 26. Juni 1969 über das Vorgehen der Mitgliedsstaaten bei dem mit dem Begriff des öffentlichen Dienstes verbundenen Verpflichtungen auf dem Gebiet des Eisenbahn-, Straßen- und Binnenschiffsverkehrs, in: Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften vom 28. Juni 1969, Nr. L 156/1 ff. und Verordnung (EWG) Nr.1192/69 des Rates vom 26. Juni 1969 über gemeinsame Regeln für die Normalisierung der Konten der Eisenbahnunternehmen, in: Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften vom 28. Juni 1969, Nr. L 156/8 ff. - Nach diesen Verordnungen sollen zum Beispiel die "Verpflichtungen des öffentlichen Dienstes" - sie beinhalten öffentlich-wirtschaftliche Ziele - weitgehend abge-

(Fortsetzung S. 126)

Wir haben jedoch festgestellt, daß eine reale Verkehrspolitik eine Reihe von vordringlichen öffentlich-wirtschaftlichen Aufgaben beachten sollte [1]. Eine entschädigungslose Übernahme dieser Aufgaben würde aber für die Eisenbahnbetriebe weiterhin Wettbewerbserschwernisse bedeuten. Das finanzielle Gleichgewicht [2] wäre gestört, zumal die Eisenbahnen selbst nur relativ geringe Möglichkeiten interner Subventionierung haben. Es ist nicht völlig auszuschließen, daß dann notwendige öffentliche Aufgaben nicht mehr erbracht würden.

Die Verordnungen (EWG) Nr. 1191/69 und 1192/69 vom 26. Juni 1969 [3] sehen vor, daß die Eisenbahnbetriebe für bestimmte, im Auftrag und Interesse des Staates, jedoch nicht zu kostendeckenden Tarifen erbrachte Leistungen Abgeltungsbe-

---

Zu Fußnote 3) S. 125:
baut werden. Müssen sie allerdings im Hinblick auf eine ausreichende Verkehrsbedienung beibehalten werden, erhalten die Verkehrsbetriebe Ausgleichsbeträge.

1) Vgl. Einleitung, Teil II.B.1. der Arbeit.

2) Die Erhaltung des finanziellen Gleichgewichtes ist eine betriebliche Existenzvoraussetzung. Dieses "systemindifferente" Grunderfordernis gilt auch für die Betriebe der öffentlichen Wirtschaft. Werden finanzielle Zuwendungen an diese Betriebswirtschaften eingestellt bzw. nicht mehr in dem erforderlichen Umfange geleistet, so wird die öffentliche Angebotspolitik unmöglich. (Vgl. Gutenberg, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Erster Band, Die Produktion, a.a.O., S. 446 f.).

3) Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften vom 28.Juni 1969, Nr. L 156/1 ff. und Nr. L 156/8 ff.

träge erhalten[1].

Zweifellos werden damit die zu Lasten der Eisenbahnen bestehenden Wettbewerbsverzerrungen weitgehend gemildert, wenngleich das Wegekostenproblem und die hohe Verschuldung der Deutschen Bundesbahn noch ungelöst sind [2].

2. Anpassungsfragen interner Art

Ein öffentlicher Eisenbahnbetrieb, der im Wettbewerb mit privatwirtschaftlichen Konkurrenzunternehmungen steht und damit zur "Quasi-Unternehmung" wird, kann sich nicht nur darauf verlassen, daß der Staat respektive die Verkehrspolitik den Wettbewerbsrahmen absteckt, er muß sich vielmehr auch intern dem Wettbewerb anpassen. Wenn gemeinhin öffentliche Betriebe in den westlichen Marktwirtschaften nur Leistungen erbringen sollen, bei denen private Initiative fehlt [3], so trifft dieses

1) So erhielt die Deutsche Bundesbahn im Jahre 1971 Abgeltungsleistungen in Höhe von 2 475 Mill DM. (Vgl. Oeftering, Heinz Maria: Die Staatsbahn als Wirtschaftsunternehmen, in: Jahrbuch des Eisenbahnwesens, Folge 22, Darmstadt 1971, S. 31).

2) Die aus der Verschuldung resultierenden Zinsbelastungen der Deutschen Bundesbahn betragen jährlich rund 900 Mill DM. (Vgl. Oeftering, Heinz Maria: Die Staatsbahn als Wirtschaftsunternehmen, a.a.O., S. 32).

3) Zum Beispiel verschiedene Gemeindeordnungen der Bundesländer, zitiert bei Wolff, Hans J.: Verwaltungsrecht, München und Berlin 1962, S. 260.

Subsidiaritätsprinzip auf die wirtschaftliche Betätigung der Eisenbahn nicht zu [1]. Unabhängig hiervon haben wir auch die Vorzüge der Eisenbahn[2] sowie die ökonomische Notwendigkeit einer staatlichen Einflußnahme am Verkehrsmarkt aus öffentlich-wirtschaftlicher Sicht aufgeführt[3].

Vor allem sind neben den produktionstechnisch-kostenwirtschaftlichen auch metaökonomische Gesichtspunkte für die Volkswirtschaft entscheidend. Wenn es theoretisch möglich wäre, daß auch andere Verkehrszweige die Leistungen der Eisenbahn - allerdings zu ungleich höheren Kosten - erbringen könnten, wären die Auswirkungen verkehrswirtschaftlich unvorstellbar.

Würde die Eisenbahn nur Transporte ausführen, an denen die Privatwirtschaft nicht interessiert ist, so würden gesamtwirtschaftlich schwerwiegende Nachteile auftreten:
Das bestehende Eisenbahnnetz würde nicht ausgelastet sein. Da der Eisenbahnbetrieb jedoch hohe Fixkosten aufweist, müßten den öffentlichen Leistungen Leerkosten in großem Umfange zugerechnet werden, die letzten Endes zur Verteuerung dieser Leistungen oder zu einer größeren Inanspruchnahme von Haushaltsmitteln führen.

---

1) Artikel 87 Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland vom 23. Mai 1949 (BGBl. I S. 1).

2) Vgl. S. 75 ff. der Arbeit.

3) Vgl. S. 23 ff. der Arbeit.

Transportdienste, die von den konkurrierenden Verkehrszweigen substitutiv erbracht werden, würden von der Eisenbahn nicht mehr angeboten. Dies wirkt sich nicht nur ökonomisch aus, sondern auch die Sicherheit im Verkehr würde noch mehr in Mitleidenschaft gezogen.

Hieraus folgt, daß die Eisenbahn sowohl öffentlich-wirtschaftliche Leistungen, die Priorität haben müssen, als auch unternehmungswirtschaftliche Aufgaben erbringen muß. Der unternehmungswirtschaftliche Auftrag muß freilich so gesehen werden, daß er notwendig ist, um öffentliche Aufgaben erfüllen zu können [1].

Das Angebot der Eisenbahnen im Güterverkehr ist vielfältig. Es reicht von den verschiedenen Arten der Güterwagen, den verschiedenen Tarifen bis zur Vergabe von Lagerplätzen. Der Vertrieb dieses Angebotes wirft Probleme auf. Eine "Quasi-Unternehmung" öffentliche Eisenbahn muß sich intern dem Wettbewerb anpassen. Sie muß - wie die Konkurrenten der Unternehmungswirtschaft - ihre Kunden beraten und deren Transportwünsche kennen, um Transportprobleme besser lösen zu können. Hierzu muß eine Angebots- [2] beziehungsweise Absatzorganisation, die den Marktgegebenheiten entspricht, ge-

1) Zur internen Subventionierung vgl. auch S. 42 der Arbeit.

2) Vgl. Oettle, Karl und Thiemeyer, Theo: Thesen über die Unterschiede zwischen privater Absatz-

(Fortsetzung S. 130)

funden werden.
Marktbezogenes Denken muß praktiziert werden. Es genügt daher für eine im Wettbewerb stehende öffentliche Eisenbahn nicht, die Absatzbezogenheit auf zentrale Stellen zu beschränken; sie ist vielmehr überall dort erforderlich, wo Umgang mit Kunden besteht [1].

Zu Fußnote 2) S. 129:
politik und öffentlicher Angebotspolitik, a.a.O., S. 37 ff. - Da aber die Trennung von Absatzpolitik und Angebotspolitik im Eisenbahngüterverkehr Schwierigkeiten bereitet, werden wir im Folgenden, ohne die Priorität öffentlich-wirtschaftlicher Aufgaben zu übersehen, von Absatzpolitik sprechen. Absatzorganisation umfaßt demnach auch die öffentliche Angebotsorganisation.

1) Vgl. Oettle, Karl: Voraussetzungen und Folgen einer unternehmungsweisen Führung der Deutschen Bundesbahn, a.a.O., S. 397.

IV. Zur Absatzorganisation

A. Begriff, Zweck und Formen der Absatzorganisation

1. Absatzorganisation als Mittel der Absatzpolitik

Die öffentlichen Eisenbahnbetriebe stehen mit ihrem Angebot an Güterverkehrsleistungen in einem Konkurrenzkampf. Sie müssen somit auf ihre Marktstellung achten. Hieraus ergibt sich eine starke Absatzorientierung[1]. In besonderer Weise müssen diese Betriebe die Wechselwirkung zwischen ihnen und dem Markte berücksichtigen sowie ihre Absatzpolitik, die der Gesetzgeber nicht hinreichend formuliert hat[2], bestimmen. Mittels der Absatzpolitik werden die Grundsätze festgelegt, nach denen die betriebliche Leistung am Markte abgesetzt werden soll[3]. Die Absatzpolitik muß im Eisenbahnbetrieb besonders die öffentlichen Aufgaben, also die Angebotspolitik, umfassen.

In diesem Zusammenhang erlangt die betriebliche

---

1) Vgl. Fischer, Guido: Die Betriebsführung, Band 2, Betriebliche Marktwirtschaftslehre, 4. Auflage, Heidelberg 1969, S. 137.

2) Beispielsweise § 28 Bundesbahngesetz.

3) Vgl. Fischer, Guido: Die Betriebsführung, Band 2, Betriebliche Marktwirtschaftslehre, a.a.O., S. 420 ff.

Absatzorganisation eine wichtige Bedeutung. Die Absatzorganisation beinhaltet die Gliederung der mit der Absatzwirtschaft betrauten Stellen im Betrieb [1]. Stehen die einzelnen Stellen der betrieblichen Ebenen fest, mit denen die Absatzpolitik, einschließlich der Angebotspolitik, am Markte verfolgt werden soll, so müssen Entscheidungen, vor allem über Zuständigkeits- und Verantwortungsbereiche, Art und Umfang der zu delegierenden Aufgaben sowie der einzusetzenden Mitarbeiter, getroffen werden. Eine klare Aufgabenbestimmung ist erforderlich, damit die den Absatzbereich mitgestaltenden Stellen am Markte tätig werden können und somit die Absatzpolitik erfolgreich durchgesetzt werden kann.

2. Zentrale und dezentrale Absatzorganisation[2]

Die Frage, ob die Absatzorganisation zentralisiert oder ob und gegebenenfalls wieweit sie dezentralisiert sein soll, ist in den Unternehmungen wie auch in öffentlichen Betrieben Ange-

---

1) Vgl. Buddeberg, Hans: Absatz und Absatzorganisation, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 3. Auflage, Band 1, Stuttgart 1956, Sp. 36.

2) Ein weiteres Einteilungskriterium ist die innerbetriebliche und außerbetriebliche Absatzorganisation. (Vgl. Fischer, Guido: Die Betriebsführung, Band 2, Betriebliche Marktwirtschaftslehre, a.a.O., S. 149 f.). In unseren Ausführungen wird - entsprechend der Praxis im Eisenbahnbetrieb - die innerbetriebliche Absatzorganisation, allerdings mit ihren Wirkungen "nach außen", behandelt.

legenheit der obersten Entscheidungsinstanzen.

Zentrale Absatzorganisation liegt vor, wenn von einer einzigen Stelle aus die gesamte Absatzwirtschaft gestaltet wird. Bei der dezentralen Absatzorganisation sind bestimmte, in der Regel programmierbare [1], aber auch fallweise zu treffende Entscheidungen auf nachgeordnete Stellen delegiert. Welche Form der Absatzorganisation gewählt werden soll, hängt von einer Vielzahl von Faktoren ab, wie Größe der Betriebswirtschaft, Wettbewerbsverhältnisse und Angebotsumfang.

Dies ist zu begründen:
Ein Betrieb, der nur in einem engbegrenzten Raum seine absatzwirtschaftlichen Aktivitäten entfaltet, muß in der Regel seine Absatzorganisation nicht dezentralisieren. Es genügt, wenn von einer Stelle auf das Marktgeschehen Einfluß ausgeübt wird. Ein Großbetrieb wie die Deutsche Bundesbahn, deren Schienennetz über das gesamte Gebiet der Bundesrepublik Deutschland verteilt ist, muß seine Absatzorganisation räumlich aufteilen. Solange die Eisenbahn das faktische Monopol bei Gütertransporten besaß, war auch die Absatzorganisation von sekundärer Bedeutung. Es genügte, wenn die Dienststellen der Eisenbahnen - Bahnhöfe und Güterabfertigungen - die Leistungen verkauften beziehungs-

---

1) Gutenberg, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 2. Band, Der Absatz, 11. Auflage, Berlin-Heidelberg-New York 1968, S. 21 f.

weise verteilten. Die geänderten Wettbewerbsverhältnisse und die Verfeinerungen des Angebotes der Eisenbahn [1] ergeben für die Akquisition und Kundenbetreuung neue Aspekte, die für eine dezentralisierte kundennahe Absatzorganisation sprechen, um die Marktgegebenheiten besser berücksichtigen zu können.

B. Absatzorganisation der Deutschen Bundesbahn

1. Ursprüngliche Absatzorganisation

Nach dem zweiten Weltkrieg - etwa zu Beginn der fünfziger Jahre - hat die Deutsche Bundesbahn ihre Absatzorganisation intensiviert. Bei den Bundesbahndirektionen wurden innerhalb der Verkehrsabteilungen [2] Werbedezernate eingerichtet. Den Werbedezernenten [3] wurden zur Erfüllung ihrer Aufgaben "Werbebeamte" [4] beigegeben. Die Werbedezernenten und die ihnen unterstellten Mitarbeiter hatten folgende Hauptaufgaben:
Transporte zu akquirieren, die Kunden in Schienentransportfragen zu beraten, der Hauptverwaltung

---

1) Vgl. S. 89 der Arbeit.

2) Organisation einer Bundesbahndirektion: Leiter (Präsident), Abteilungen: Personal, Maschinen, Betrieb, Bau, Verkehr, Finanz und Recht.

3) Beamte des höheren Dienstes mit durchwegs juristischer Vorbildung.

4) Beamte des gehobenen nichttechnischen Dienstes.

Hinweise für die Tarifpolitik zu liefern, Lagerplätze der Eisenbahn zu vergeben.
Diese Tätigkeitsbereiche waren regional bestimmt: Jedes Werbedezernat war für den Bereich einer Bundesbahndirektion zuständig. Insofern können wir bereits von einer dezentralisierten, wenngleich nicht tiefgegliederten Absatzorganisation sprechen.

Die Tariffestlegung wurde von einem Dezernat (Tarifdezernat) der Verkehrsabteilung wahrgenommen. Im Gegensatz zu den regional tätigen Werbedezernaten hatten die Tarifdezernate verschiedentlich überregionale Geschäftsbereiche: Die Tarifbildungszuständigkeiten waren, nach Güterbereichen, den einzelnen Bundesbahndirektionen zugeteilt [1].

Im Organisationsaufbau besteht zwischen den Bundesbahndirektionen und den Dienststellen die "Ämterebene": Ausbesserungswerde, Betriebs-, Maschinen- und Verkehrsämter [2]. Bezogen auf die Verkehrsabteilung einer Bundesbahndirektion, unterstanden dieser die Verkehrsämter, die für einen bestimmten

---

1) Zum Beispiel: Bundesbahndirektion München: Chemische Güter; Bundesbahndirektion Karlsruhe: Holz; Bundesbahndirektion Wuppertal: Kalk, Zement; Bundesbahndirektion Essen: Stahl, Erze.

2) Leitung jeweils durch einen Beamten des höheren Dienstes.

Bezirk zuständig waren. Die Aufgaben der Verkehrsämter waren in erster Linie die Überwachung des Außendienstes [1]; für die Akquisition waren sie de facto nur am Rande eingesetzt. Zum Teil ergaben sich Überschneidungen in der Zuständigkeit mit den Werbedezernaten, was zu Kompetenzschwierigkeiten führen konnte [2].

2. Neuorganisation des kommerziellen Dienstes - Konzeption der Generalvertretungen

Die Organisation des Werbedienstes bei den Bundesbahndirektionen erwies sich mit zunehmendem Wettbewerbsdruck der konkurrierenden Verkehrsunternehmungen als unzweckmäßig und sowohl vom Standpunkt der Bahn als auch ihrer Kunden unbefriedigend. Vor allem war der Werbedienst quantitativ gering. Dies hatte zur Folge, daß die Kundenbetreuung sich nur auf die wichtigsten Kunden, vornehmlich Großbetriebe, erstrecken konnte. Die Mehrzahl der kleineren und mittleren sowie der potentiellen Verlader,- die jedoch in ihrer Gesamtheit ein beträchtliches, für die Eisenbahn interessantes Verkehrsaufkommen haben,- wurden nicht, zumindest

1) § 1 der Geschäftsanweisung für die Bundesbahnämter vom 1. März 1960.

2) Die Geschäftsanweisung für die Bundesbahnämter (§§ 27 ff.) machte zwar den Verkehrsämtern zur Auflage, sich um die Erhaltung und Mehrung von Transportgut zu kümmern. Allerdings fehlte eine klare Aufgabenabgrenzung zum Werbedienst der Bundesbahndirektionen.

nicht planmäßig und nachhaltig genug, erfaßt. Gewiß wäre es möglich gewesen, die Zahl der Werbedezernate und deren Mitarbeiter zu erhöhen, um damit die Akquisition und Kundenbetreuung auf eine breitere Basis zu stellen.

Es boten sich andere Möglichkeiten an: Die Verkehrsämter, auf deren bisherige, vor allem innerbetriebliche Aufgaben man nicht verzichten konnte, standen für eine stärkere Beteiligung an der Absatzwirtschaft zur Verfügung. Der Vorstand der Deutschen Bundesbahn erweiterte zum 1. Oktober 1968 die Zuständigkeiten der Verkehrsämter: Neben den innerbetrieblichen Aufgaben der Revision bilden sie nunmehr den Schwerpunkt der Kundenbetreuung und wurden Partner der verladenden Wirtschaft [1].
Gleichzeitig erfolgte eine Namensänderung: Die etwas hoheitlich und bürokratisch klingende Bezeichnung Bundesbahnverkehrsamt wurde durch "Generalvertretung"[2] ersetzt. Damit soll auch die Idee der Partnerschaft mit dem Kunden nach außen dokumentiert werden.

Anstelle der bisher 16 Bundesbahndirektionen stehen jetzt 63 Generalvertretungen dem Kunden als Verhandlungspartner zur Verfügung. Bei den Generalvertretungen gilt ausnahmslos das Regionalprinzip.

---

1) Vgl. hierzu Strobel, Manfred: Moderne Verkaufsorganisation der Deutschen Bundesbahn, in: Die Bundesbahn, 44. Jahrgang, 1970, S. 589 ff.

2) Zum Beispiel: Generalvertretung Rosenheim der Bundesbahndirektion München.

Der gesamte Absatzmarkt der Deutschen Bundesbahn, also jeder Bereich im Bundesgebiet, wird von einer der 63 Generalvertretungen betreut. Neben einer intensiveren Akquisition hat diese Form der dezentralisierten Absatzorganisation den Vorteil, daß die Wege zum Kunden ungleich kürzer geworden sind. Zudem wird der Markt, nachdem es sich um räumlich kleinere Einheiten handelt, für den Leiter der Generalvertretung wesentlich transparenter als für den bisherigen Werbedezernenten, um so mehr, als die Zahl der Bundesbahndirektionen von 16 auf 10 reduziert werden soll [1]. Schwierigkeiten und damit Nachteile für eine erfolgreiche Marktarbeit der Generalvertretungen könnten sich jedoch dadurch ergeben, daß diese Stellen Ideen nach innen, vorwiegend gegenüber den ihnen im hierarchischen Aufbau vorgelagerten Bundesbahndirektionen, nicht durchsetzen können. Deshalb wurden die bisherigen Werbedezernate in Dezernate für Verkaufsförderung umgewandelt. Ihre Aufgabe, die primär intern ausgerichtet ist, ist, die "Schlagkraft" der Absatzorgane zu fördern sowie beispielsweise bei Ausgleichszielen zu koordinieren.

Fast gleichzeitig mit der Dezentralisierung der Akquisition an die Generalvertretungen wurde die bisher von den Bundesbahndirektionen vorgenommene

---

1) Vgl. Geschäftsbericht der Deutschen Bundesbahn, Geschäftsjahr 1970, S. 104.

Tarifgestaltung bei der neu eingerichteten Zentralen Verkaufsleitung zentralisiert [1]. Der Vorteil ist, daß die Tarifpolitik besser einheitlich ausgerichtet werden kann, als dies bei mehreren Bundesbahndirektionen möglich gewesen ist. Etwaige Nachteile für den Kunden sind dadurch ausgeräumt, daß die Generalvertretungen in Tariffragen, wenngleich sie auch nicht die Abschlußvollmacht besitzen, so doch mit den Kunden verhandeln können.

Exkurs [2]:

Vergleichsweise sollen die Formen der Absatzorganisation bei einigen anderen europäischen Eisenbahnen kurz erwähnt werden:

S c h w e i z

Neben den Schweizerischen Bundesbahnen bestehen noch eine Anzahl von Privatbahnen, bei denen jedoch die öffentliche Hand, insbesondere die Kantone, beteiligt ist. Wir beschränken uns auf die Verhältnisse der Staatsbahn.
Die Absatzwirtschaft für den Güterverkehr ist bislang in der Kommerziellen Abteilung der Gene-

1) Vgl. Samtleben, Kurt F.: Grundgedanken zur Neuordnung des kommerziellen Dienstes der Deutschen Bundesbahn, in: Die Bundesbahn, 44. Jahrgang, 1970, S. 585 ff.

2) Die Angaben wurden von den Auslandsgeneralvertretern der Deutschen Bundesbahn zur Verfügung gestellt.

raldirektion[1] zentralisiert. Die drei Kreisdirektionen haben keine Zuständigkeiten auf absatzwirtschaftlichem Gebiet; lediglich Tarifauskunftsstellen sind vorhanden. Seit Anfang des Jahres 1969 befaßt sich die Generaldirektion der Schweizerischen Bundesbahnen mit einer Verstärkung und Systematisierung der Akquisition. Bisher wurden - zunächst versuchsweise - in drei Regionen Verkehrsberatungsbezirke eingerichtet. Diese dezentralisierte Absatzorganisation soll auf das gesamte Netz der Schweizerischen Bundesbahnen schrittweise übertragen werden.

F r a n k r e i c h

Bei den Französischen Staatsbahnen - SOCIETE NATIONAL CHEMIN DE FER - besteht für die Absatzwirtschaft seit längerer Zeit folgender Organisationsaufbau:
An der Spitze, unter dem Generaldirektor, steht die "Kommerzielle Direktion" (Direction Commerciale). Dieser unterstehen sechs Regionaldirektionen; Betriebs- und Verkehrsdienst sind zusammengefaßt. Diese Organisationseinheit gilt auch für die nachgeordneten 37 Arrondissements.

Seit Jahren sind die Französischen Staatsbahnen

---

1) Im Gegensatz zur Deutschen Bundesbahn gehören bei den Schweizerischen Bundesbahnen zur Kommerziellen Abteilung nicht nur der Verkehrs-, sondern auch der Betriebsdienst.

dabei, die Absatzwirtschaft zu intensivieren. Im Jahre 1970 wurden entsprechende Planungen realisiert. Dabei ist man nach folgendem Grundsatz vorgegangen: Die Beschlußbildung zentralisieren, aber die Durchführung dezentralisieren. Wie bei der Deutschen Bundesbahn hat man die marktnahen "Ämter" verstärkt in die Absatzwirtschaft einbezogen.

Das Schwergewicht der Aufgaben lag bisher im betrieblich-technischen Bereich. Dem technischen Arrondissement-Chef wurde ein "Déléqué Commercial" (Verkaufsbeauftragter), der zugleich Vertreter des Arrondissement-Leiters ist, beigegeben. Innerhalb der Abteilung des "Déléqué Commercial" wurden die "Sections d'Action Commerciale" (Sektionen für kaufmännische Aktivität) eingerichtet. Sie haben die Aufgabe, die wirtschaftliche Entwicklung und den Verkehrsmarkt in ihren Bezirken ständig zu beobachten und die vorgesetzten Stellen (Region, Direction Commerciale) hierüber zu unterrichten. Die Sections d'Action Commerciale schlagen den vorgesetzten Stellen die tariflichen und sonstigen Maßnahmen vor, die erforderlich sind, um Wünsche der Kunden zu befriedigen. Im Gegensatz zu den Generalvertretungen der Deutschen Bundesbahn, denen die Dienststellen unmittelbar unterstellt sind, haben die Arrondissements noch eine Zwischenstufe: Agences (Agenturen für Betriebs- und Verkehrsdienst) und Circonscriptions de Trafic (Verkehrsbezirke). Insgesamt bestehen 152 Agences und

Circonscriptions de Trafic, die die unmittelbare Kundenbetreuung durch "Agents Commerciaux" (Kundenbesucher) wahrnehmen. Der Einsatz der Kundenbesucher erfolgt durch das jeweilige Arrondissement.

N i e d e r l a n d e [1)]

Die Niederländischen Staatsbahnen haben innerhalb der Generaldirektion eine kommerzielle Abteilung (Wirtschaftsdienst). Seit Kriegsende hat man die Zuständigkeiten in der Absatzwirtschaft weitgehend delegiert und ursprünglich 13, derzeit 8 Verkehrsagenturen, die mit den Generalvertretungen der Deutschen Bundesbahn vergleichbar sind, eingerichtet.

S c h w e d e n

Die Generaldirektion der Schwedischen Staatsbahnen ist in sieben Fachabteilungen unterteilt. Die Fachabteilung Kommerzieller Dienst hat für den Güterverkehr die Sektionen: Marktanalyse Güterverkehr - Tarifzentrale Güterverkehr - Verkauf - Werbung.

---

1) Vgl. auch Boender, P.: Die Niederländischen Eisenbahnen als kommerzielles Unternehmen, Vorträge aus dem Institut für Verkehrswissenschaft an der Universität Münster, Heft 1, Göttingen 1954; ferner Nederlandse Spoorwegen (NS): Spoor naar' 75, Utrecht 1969, S. 33 ff.

Die Kommerzielle Abteilung hat bereits seit geraumer Zeit die ihr unterstellten "Driftdistrikte", die etwa den Generalvertretungen der Deutschen Bundesbahn entsprechen, stärker in die Akquisition einbezogen. Die Driftdistrikte bedienen sich im Güterverkehr sogenannter Transportkonsulenten.

F i n n l a n d

Neben der Hauptverwaltung mit einer Abteilung "Ökonomie und Marktbüro" bestehen sieben regional zuständige Distrikte. In diesen Distrikten gibt es für die Absatzwirtschaft "Verkehrs-Bevollmächtigte".
Diese Organisationsform besteht seit dem Jahre 1969. Es ist geplant, die Absatzorganisation weiter zu intensivieren, um damit die Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern.

Unser Exkurs zeigt, daß nicht nur die Deutsche Bundesbahn, sondern auch andere europäische Staatsbahnen - wenngleich die Organisationsstrukturen durch externe und interne Daten, wie Wettbewerbsverhältnisse, Größe der Bahn, Netzdichte nur bedingt vergleichbar sind - ihre absatzwirtschaftliche Stellung durch Dezentralisation zu verbessern suchen.

Zweiter Teil

Voraussetzungen einer dezentralisierten Absatzorganisation

I. Innerbetriebliche Voraussetzungen[1]

A. Zielausrichtung im Güterverkehr

Wir haben festgestellt, daß der Deutschen Bundesbahn eine Doppelfunktion zukommt [2]:
Sie hat einerseits Bereiche, in denen sie Gewinn erwirtschaftet, ja sogar danach trachten muß, und andererseits Bereiche, in denen sie vorwiegend öffentlich-wirtschaftlich tätig ist, beispielsweise bei der Erhaltung einzelwirtschaftlich unrentabler Dienste und Strecken. Sie wird

---

1) Die zweifellos wichtigen Voraussetzungen einer zweckmäßigen Büroorganisation und -ausstattung werden wir in den folgenden Ausführungen nicht behandeln. Dies erscheint uns angebracht, zumal in dieser Beziehung keine grundlegenden Unterschiede zu anderen Wirtschaftseinheiten bestehen.

2) Vgl. S. 7 f. der Arbeit.

damit zur "Quasi-Unternehmung"[1]. Es besteht dennoch kein Zweifel, daß die öffentlich-wirtschaftlichen Ziele stets Priorität haben müssen, zumal eine derartige Aufgabenstellung öffentlicher Verkehrsbetriebe unserer Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung entspricht [2].

Da "unternehmenswirtschaftlicher" und öffentlich-wirtschaftlicher Bereich in der Produktions- und Anbebotsstruktur eng verbunden sind [3], bereitet eine exakte Abgrenzung Schwierigkeiten. Gleichwohl wollen wir versuchen, die Ziele, die die Deutsche Bundesbahn mit dem Mittel "dezentralisierte Absatzorganisation" verfolgt beziehungsweise verfolgen könnte, in einzelwirtschaftlicher Sicht darzustellen und unter öffentlich-wirtschaftlichen Aspekten zu beurteilen.

---

1) Vgl. Oettle, Karl: Die gegenwärtige Bedrängnis der Deutschen Bundesbahn in öffentlich-wirtschaftlicher Betrachtung, a.a.O., S. 150.

2) Vgl. zum Beispiel Oettle, Karl: Verkehrspolitik, a.a.O., S. 76 sowie derselbe und Thiemeyer, Theo: Thesen über die Unterschiede zwischen privater Absatzpolitik und öffentlicher Angebotspolitik, a.a.O., S. 37: "Öffentliche Betriebe haben in der gegenwärtigen marktwirtschaftlichen Ordnung Westdeutschlands nur dort eine Daseinsberechtigung, wo sie bestimmte gesellschafts- oder wirtschaftspolitisch gesetzte Leistungsaufgaben oder Regulierungsaufgaben wahrnehmen sollen. ... Öffentliche Betriebe leisten ... nicht etwas um des Erwerbes, sondern unmittelbar um der Versorgung oder Regulierung willen, und zwar auch dann, wenn sie zugleich Rentabilitätsziele verfolgen."

3) Gewinnbringende Geschäfte sind notwendig, um un-

(Fortsetzung S. 146)

Eine möglichst genaue Bestimmung der absatzwirtschaftlichen Ziele ist eine wesentliche Voraussetzung für eine dezentralisierte Absatzorganisation: Die einzelnen Stellen müssen wissen, welche Aufgaben sie erfüllen sollen.

1. Mögliche einzelwirtschaftliche Absatzziele

Das Hauptziel, das der dezentralisierten Absatzorganisation der Deutschen Bundesbahn zugrunde liegt, sieht Samtleben [1] im

> "Umbau und Ausbau des bestehenden Verkehrs- und Tarifdienstes der Deutschen Bundesbahn zu einem schlagkräftigen, anpassungsfähigen und leistungsstärkeren Verkaufsinstrument".

Damit wird festgelegt, daß die Deutsche Bundesbahn gewisse Anstrengungen in ihrer Absatzwirtschaft bewußt unternimmt, sich also marktbezogen verhalten will. Diese allgemeine Aussage können

---

Zu Fußnote 3) S. 145:
rentierliche Dienste betreiben zu können. Des weiteren haben für die Eisenbahn einzelwirtschaftlich-interessante Transportaufträge gleichzeitig öffentlich-wirtschaftlich positive Effekte, zum Beispiel Straßenentlastung, Aufrechterhaltung des Wettbewerbs. (Vgl. hierzu Ausführungen im Dritten Teil der Arbeit).

1) Samtleben, Kurt F.: Grundgedanken zur Neuordnung des kommerziellen Dienstes bei der Deutschen Bundesbahn, a.a.O., S. 585.

wir aber nicht isoliert betrachten. Sie stellt vielmehr den Hintergrund der neuen Absatzorganisation dar, der sich aus den geänderten Verhältnissen am Verkehrsmarkt und dem gesetzlichen Auftrag der Deutschen Bundesbahn [1] ergibt.
Wir müssen weitere Folgeziele, die sich aus den Adjektiva: s c h l a g k r ä f t i g , a n p a s s u n g s f ä h i g , l e i s t u n g s s t a r k ableiten lassen, ihrem Inhalt nach präzisieren. Das Zielbündel "Marktbezogenheit" müssen wir in Einzelaufgaben trennen.

Wir sehen folgende Aufgaben [2], die mit einer dezentralisierten Absatzorganisation angestrebt werden können:

- Verstärkung der Absatzaktivität,
- bessere Absatzentfaltung,
- Erweiterung der Servicepolitik,
- tiefere Marktkenntnis,
- Steuerung und Überwachung der Verkaufsfilialen.

---

1) Vgl. § 28 Bundesbahngesetz: "Die Deutsche Bundesbahn ist ... nach kaufmännischen Grundsätzen ... zu führen."

2) Vgl. hierzu u.a. Sundhoff, Edmund: Absatzorganisation, Wiesbaden 1958. Dort wird jedoch vorwiegend auf unternehmungsweise geführte Industrie- und Handelsbetriebe verwiesen.

a) Absatzaktivität

Ein öffentlicher Eisenbahnbetrieb, der sich bei einer starken Substitutionskonkurrenz behaupten will, kann sich - unabhängig von seinen verkehrswirtschaftlichen Vorzügen - am Markte nicht passiv verhalten. Die Leitung einer derartigen Wirtschaftseinheit muß nicht nur die für die Verkehrspolitik verantwortlichen Gremien aufklären und beeinflussen, um zu einer vernünftigen und menschenwürdigen Verkehrspolitik beizutragen, sondern hat auch selbst zu versuchen, eine stärkere Inanspruchnahme der Dienstleistungen des Eisenbahnbetriebes zu erreichen. Dazu gehört vor allem, daß sie für ihre Angebotspolitik die geeigneten Mittel findet.

Das Maß an Absatzaktivität ist das Resultat von Überlegungen darüber, ob es möglich, zweckvoll und lohnend erscheint, auf die Abnehmerschaft Einfluß zu nehmen [1]. Jedenfalls genügt es nicht, - und die praktische Erfahrung hat dies in der Vergangenheit bestätigt - wenn bei der Deutschen Bundesbahn marktbezogenes Denken und Handeln auf einige zentrale Stellen beschränkt ist, vielmehr muß der gesamte öffentliche Eisenbahnbetrieb, zumindest an den Stellen, bei denen Kundenkontakte auftreten, danach ausgerichtet und davon durch-

1) Vgl. Sundhoff, Edmund: Absatzorganisation, a.a.O., S. 49.

drungen sein[1]. Diesem Erfordernis hat die Bundesbahnleitung mit der Neuorganisation des kommerziellen Dienstes, insbesondere mit den dezentralen Generalvertretungen, Rechnung getragen. Auf breiterer Basis soll sich der öffentliche Betrieb aktiv um eine Absatzerhaltung und Absatzsteigerung bemühen.

Das Transportaufkommen im Güterverkehr der Deutschen Bundesbahn hat in den letzten Jahren sowohl relativ als auch seit 1963 absolut abgenommen [2) 3)]. Diese negative Entwicklung ist eingetreten, obwohl das Leistungsangebot, beispielsweise durch eine Vielzahl von Spezialgüterwagen, ständig verbessert wurde,

---

1) Vgl. Oettle, Karl: Voraussetzungen und Folgen einer unternehmungsweisen Führung der Deutschen Bundesbahn, a.a.O., S. 327.

2) Vgl. Verkehrspolitisches Programm für die Jahre 1968 bis 1972, von der Bundesregierung beschlossen am 8. November 1967, Teil I, A: Lage des binnenländischen Verkehrs, abgedruckt bei Ossig-Glaser, Taschenbuch der Eisenbahngesetze, Darmstadt 1969, S. 94. Verkehrszweig Eisenbahn:

Jahr:	%-Anteil am Gesamtaufkommen des Güterverkehrs (ohne Straßengüternahverkehr):	Güterverkehrsaufkommen in Mrd/tkm
1959	51,5	60,6
1963	50,0	72,5
1965	44,6	68,5
1966	43,0	66,8

3) Vgl. aber Entwicklung in den Jahren 1969 und 1970 Fußnote 1) S. 275 der Arbeit.

und die Nachfrage nach Transportleistungen insgesamt - bedingt durch das gestiegene Sozialprodukt - laufend zunahm [1].

Der Eisenbahnbetrieb ist in erheblichem Umfange fixkostenbestimmt [2]. Daraus ergibt sich, daß er schon aus eigenwirtschaftlichen Gründen danach trachten muß, die vorgehaltene Kapazität durch hohe Marktleistungen möglichst stark zu nutzen. Für den Grad der erforderlichen Absatzaktivität ist die Wettbewerbslage ein wichtiges Orientierungsdatum.

b) Absatzentfaltung

Der Grad der Absatzentfaltung ist das Ergebnis von Entscheidungen, ob Verkaufsvorbereitungen und -durchführungen zentralisierter oder dezentralisierter und damit kundenferner oder kundennäher durchgeführt werden sollen [3].

---

1) Vgl. Verkehrspolitisches Programm, abgedruckt bei Ossig-Glaser, Taschenbuch der Eisenbahngesetze, a.a.O., S. 94.

Jahr:	Gesamtaufkommen des Güterverkehrs in Mrd/tkm
1959	117,7
1963	144,9
1965	153,5
1966	155,2

2) Vgl. S. 67 f. der Arbeit.

3) Vgl. Sundhoff, Edmund: Absatzorganisation, a.a.O., S. 50.

Gerade die Kundennähe war ein wichtiges Kriterium dafür, daß sich der Vorstand der Deutschen Bundesbahn zur Einrichtung der dezentralisierten, regional zuständigen Generalvertretungen entschloß [1]. In diesen - gegenüber den Bundesbahndirektionen räumlich kleineren - Einheiten ist der Markt und seine Dynamik leichter und schneller überschaubar. Das Zusammenwirken zwischen der Bahn und ihren Kunden kann intensiver gestaltet werden. Des weiteren kann der Bahnbetrieb auf Marktänderungen, die bei einer kundennahen Absatzorganisation im allgemeinen rechtzeitig bekannt werden, rascher und zielgerichteter reagieren.

c) Serviceerweiterung

Die Angebotspalette der Eisenbahn ist sehr umfangreich. Sie ist häufig für die Kunden nicht ohne weiteres überschaubar. Will der Bahnkunde die Leistungen für sich in Anspruch nehmen oder sollen Kunden für die Bahn gewonnen werden, bedarf es eines guten Service. Die Serviceleistung ist für einen erfolgreichen Verkauf mitentscheidend und liegt deshalb auch im eigenwirtschaftlichen Interesse der Eisenbahn.

In diesem Zusammenhang ist wichtig, daß der öffent-

---

1) Vgl. Strobel, Manfred: Moderne Verkaufsorganisation der Deutschen Bundesbahn, a.a.O., S.589 f.

liche Eisenbahnbetrieb nicht als "bürokratisch-statische Behörde" auftritt, da der Kunde heute nicht mehr, wenn er ein Transportproblem hat, als "Bittsteller" bei einer "Behörde" vorsprechen, sondern besucht und umworben werden will.

d) Marktkenntnis

Jede Betriebswirtschaft - gleich ob private Unternehmung oder öffentlicher Betrieb - muß in einer Wettbewerbswirtschaft über Marktkenntnisse [1] verfügen. Diese sind in zunehmendem Maße auch bei vom Dienstprinzip beherrschten Betrieben notwendig, um die Angebotspolitik den Markterfordernissen entsprechend ausrichten zu können. Manche für die Zukunft wichtigen Veränderungen, wie das Entstehen besonderer Transportbedürfnisse, lassen sich häufig rechtzeitig erkennen; die Weitergabe derartiger Informationen an die zuständigen Stellen der Bahn ist wichtig, damit die Produktgestaltung die erforderlichen Maßnahmen ergreifen kann.

e) Steuerung und Überwachung der Verkaufsfilialen

Die Dienstleistungen der Deutschen Bundesbahn werden

---

1) Unter Marktkenntnissen verstehen wir sowohl Kenntnisse über die einzelnen Wirtschaftsbranchen als auch Kenntnisse über die Verhältnisse und Entwicklungen der konkurrierenden Betriebe.

letztlich von den rund 5 000 Verkaufsfilialen [1] abgesetzt. Diese Stellen sind den Generalvertretungen fachlich und teilweise disziplinär [2] nachgeordnet. Den Verkaufsfilialen kommt für eine erfolgreiche Absatztätigkeit eine nicht zu unterschätzende Bedeutung zu; im Hinblick auf einen zufriedenstellenden Kundendienst ist entscheidend, daß dort nachfrageadäquat agiert wird. Steuerung, Beratung und Überprüfung dieser Stellen sind Aufgaben der Generalvertretungen.

2. Analyse möglicher einzelwirtschaftlicher Absatzziele in öffentlich-wirtschaftlicher Sicht

Absatzaktivität, Absatzentfaltung, Servicepolitik, Marktkenntnisse sowie Steuerung und Überwachung der Verkaufsfilialen sind die Hauptziele, die die Deutsche Bundesbahn mit ihren dezentralen Generalvertretungen einzelwirtschaftlich verfolgt. Wir haben zu prüfen, ob diesen Aufgaben öffentlich-wirtschaftliche Ziele, die vorwiegend leistungswirtschaftlicher Art sind [3], entsprechen oder entgegenstehen.

1) Verkaufsfilialen sind Dienststellen mit Verkehrsaufgaben, wie Bahnhöfe, Güterabfertigungen, Fahrkartenausgaben. (Vgl. Strobel, Manfred: Moderne Verkaufsorganisation der Deutschen Bundesbahn, a.a.O., S. 591).

2) Soweit betriebstechnische Aufgaben wahrgenommen werden, ist Dienstvorgesetzter der Vorstand des zuständigen Betriebsamtes.

3) Vgl. S. 41 der Arbeit.

Absatzaktivität und Absatzentfaltung sollen vornehmlich dazu beitragen, daß die Schiene im Güterverkehr in größerem Umfange beansprucht wird. Dies liegt durchaus im öffentlich-wirtschaftlichen Interesse. Alle hochentwickelten Volkswirtschaften leiden heute an erheblichen Verkehrsnotständen [1], die auch durch die Zunahme der Schwerlastkraftwagentransporte eingetreten sind. Da die Möglichkeit eines entsprechenden Ausbaues der Straßen - nicht nur aus finanzwirtschaftlichen Gründen - als Utopie erscheint, [2] stellt das Bemühen der Deutschen Bundesbahn um einen größeren Anteil am Gütertransportvolumen eine verkehrswirtschaftlich günstige Ausgangslage für die Entlastung des Straßennetzes dar. Hinzu kommt, daß die produktionstechnisch-kostenwirtschaftlichen Vorteile der Schiene bei einer besseren Kapazitätsauslastung zur Geltung kommen. Dadurch kann möglicherweise ein relativ niedriges Eisenbahngütertarifniveau in einer Volkswirtschaft beibehalten oder erreicht werden. Des weiteren könnten die einzelwirtschaftlichen Verluste des Bahnbetriebes reduziert und Staatszuschüsse vermindert werden. Ein besseres Wirtschaftsergebnis kann ermöglichen, daß der Bahnbetrieb Abstoßungsziele in Bezug auf einzelwirtschaftlich-unrentable Dienstleistungen einschränken kann.

Servicepolitik, Marktkenntnis und Kontrolle der Verkaufsfilialen bilden keine Gegensätze zu öffentlich-

---

1) Vgl. S. 32 f. der Arbeit.

2) Vgl. Verkehrspolitisches Programm, abgedruckt bei Ossig-Glaser, Taschenbuch der Eisenbahngesetze, a.a.O., S. 91.

wirtschaftlichen Zielen. So können Maßnahmen der Servicepolitik die Verkehrsbedienung auch in der Zukunft sichern. Rechtzeitig erkannte Marktdaten können verhindern, daß Engpässe im Angebot auftreten; Fehlinvestitionen können eher vermieden werden. Die Überprüfung der Dienststellen ist geeignet, diese Stellen laufend zu kundenbezogenem und kostenbewußtem Handeln anzuhalten.

Dezentralisation und die sich dadurch ergebenden Aufgaben dürfen aber nicht dazu führen, daß die öffentliche Eisenbahn nur mehr Dienste im Güterverkehr erbringt, die einzelwirtschaftlich Gewinn versprechen. Damit würde sie ihre Aufgabe als öffentlicher Betrieb nicht mehr erfüllen. Stets muß beachtet werden, daß öffentlich-wirtschaftliche Ziele Priorität haben, ja, daß der öffentliche Betrieb n u r um dieser Aufgaben willen besteht.

B. Zur Zusammenarbeit der absatzwirtschaftlichen Stellen

1. Organisationsstufen und ihre Aufgaben

Der Aufbau der Absatzorganisation der Deutschen Bundesbahn ist hierarchisch gegliedert:
Vorstand - Hauptverwaltung - Zentrale Verkaufsleitung - Bundesbahndirektionen - Generalvertretungen - Verkaufsfilialen.

Dieser mehrgliedrige Aufbau erfordert eine klare, festumrissene Abgrenzung der Befugnisse bei den jeweiligen Organisationsstufen, damit eine reibungslose Zusammenarbeit gewährleistet ist und Mehrfachbearbeitungen vermieden werden können.

Die Leitung der Deutschen Bundesbahn, das "top-management", wird - sieht man von verkehrspolitischen Einwirkungsmöglichkeiten des Staates [1] ab - durch den Vorstand und die ihm unterstellte Hauptverwaltung repräsentiert [2]. Dort werden alle für die Angebotspolitik wichtigen, vornehmlich längerfristigen und grundsätzlichen Entscheidungen getroffen. Die eigene Betriebs-, insbesondere Angebotspolitik, wird festgelegt. Oberziele, die miteinander konkurrieren können, werden aufeinander abgestimmt [3]. Grundsätze zur Tarifpolitik werden den nachfolgenden Stellen vorgegeben. Produktions- und Absatzziele werden in ihrer Gesamtheit koordiniert.

Bei der Vielzahl der absatzwirtschaftlichen Aufgaben kann und soll sich aber das "top-management"

---

1) Vgl. insbesondere §§ 14 ff. Bundesbahngesetz.

2) Inwieweit der Vorstand der Deutschen Bundesbahn grundsätzliche bzw. laufende Geschäftsaufgaben an die Organe seiner Hauptverwaltung (Abteilungsleiter, Referenten) delegiert, kann dahingestellt bleiben. In unserer Untersuchung erscheint Vorstand/Hauptverwaltung als eine Organisationseinheit.

3) Vgl. Ausführungen zu Ausgleichszielen auf S. 19 der Arbeit.

auf die echten Führungsaufgaben beschränken. Die obere Führungsebene muß deshalb bestimmte Aufgaben, deren Rahmen sie absteckt, nachgeordneten, weisungsabhängigen Organisationseinheiten übertragen [1]; ein Aspekt, der sich bereits aus der Größe und der allgemeinen ökonomischen Bedeutung der Deutschen Bundesbahn ergeben dürfte. Die Zentralisierung aller wichtigen Aufgaben bei Vorstand/Hauptverwaltung würde diese zu einem nicht mehr überschaubaren, schwerfälligen und bürokratischen Apparat anwachsen lassen. Aus dieser Sicht bietet es sich an, bestimmte Tätigkeiten zu delegieren [2].

Im Zusammenhang mit der Neuordnung des kommerziellen Dienstes der Deutschen Bundesbahn hat der Vorstand eine Zentralstelle eingerichtet: Die Zentrale Verkaufsleitung [3]. Ihre Aufgabe ist nicht, primär an der"Verkaufsfront", an der die dezentralen Generalvertretungen eingesetzt sind, zu operieren und regionale Aufgaben wahrzunehmen. Als "Instrument", das zwischen der oberen Führungsebene und der Verkaufsfront steht, ist die Zentrale Verkaufsleitung sozusagen eine "Schaltstelle" der Absatzwirtschaft der Deutschen Bundesbahn. Sie setzt die Entscheidungen

---

1) Vgl. auch Fischer, Guido: Die Betriebsführung, 1. Band: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 83 f.

2) Vgl. S. 179 ff. der Arbeit.

3) Vgl. Mohr, Kuno: Schaltstelle kommerzieller Aktivität - Aufgaben, Organisationsform und Arbeitsweise der Zentralen Verkaufsleitung der Deutschen Bundesbahn, in: Die Bundesbahn, 44. Jahrgang, 1970, S. 593 ff.

des Vorstands/Hauptverwaltung in detaillierte Pläne, Anweisungen, Preislisten (Tarife) und Programme um und gibt sie an die Bundesbahndirektionen und Generalvertretungen, die ihrer Weisungsbefugnis unterstehen, weiter. Wie wir bereits hervorgehoben haben, [1] erfolgten die Impulse für die Preisbildung bislang dezentral bei den einzelnen Bundesbahndirektionen. Die Zusammenarbeit der Hauptverwaltung mit mehreren Bundesbahndirektionen erwies sich in der Vergangenheit als schwerfällig und vor allem in der praktischen Arbeit als unübersichtlich. Darüber hinaus war der Markt für die obere Führungsebene nicht transparent genug. Gerade durch die Bildung der dezentralisierten Absatzorganisation war es deshalb - auch aus verwaltungsökonomischen Gesichtspunkten - erforderlich, gewisse Aufgaben zu zentralisieren, und zwar bei einer Stelle, die eng mit der Leitung des Eisenbahnbetriebes zusammenarbeitet.

Die Aufgaben der Zentralen Verkaufsleitung umfassen aber nicht nur eine zentrale und damit nach einheitlichen Grundsätzen vorzunehmende Preisbildung im Güterverkehr. Die Zentrale Verkaufsleitung hat Aufgaben erhalten, die bisher bei der Deutschen Bundesbahn nur am Rande, keineswegs nachhaltig und planmäßig genug, wahrgenommen wurden: Marktforschung

---

1) Vgl. S. 135 der Arbeit.

und Produktgestaltung[1].
Die Marktforschung bei der Eisenbahn bezieht sich auf zwei Bereiche, nämlich auf die Konkurrenzforschung (Verhalten und Entwicklung der konkurrierenden Verkehrsträger) sowie auf die Nachfrageforschung hinsichtlich der verladenden Wirtschaft (Entwicklung in den einzelnen Güterbereichen). Die Ergebnisse bilden Entscheidungshilfen für die Angebotspolitik der Deutschen Bundesbahn. Daß sich dabei gerade öffentlich-wirtschaftliche Problemlösungen ergeben können, liegt auf der Hand. Des weiteren befaßt sich die Zentrale Verkaufsleitung mit der auch für die Eisenbahn bedeutsamen Frage der Auswahl und Weiterbildung der im absatzökonomischen Bereich tätigen Mitarbeiter.

Während die Zentrale Verkaufsleitung zweifellos Kundenkontakte in großem Umfange bei der Tarifgestaltung - allerdings in enger Zusammenarbeit und unter Beteiligung der Generalvertretungen - wahrnimmt, sind die Bundesbahndirektionen nicht mehr unmittelbare Verhandlungspartner der verladenden Wirtschaft. Nach der "Delegation der Arbeit beim Kunden" [2] an die Generalvertretungen

---

1) Sicherlich kannten die bisherigen tarifgeschäftsführenden Bundesbahndirektionen im wesentlichen die Verhältnisse in den Güterbereichen sowie die Wettbewerbsstrukturen, allerdings wurde dabei vielfach zu intuitiv vorgegangen. Vgl. auch Kainzinger, Franz: Marktforschung und Absatzplanung im Güterverkehr der Deutschen Bundesbahn, in: Die Bundesbahn, 44. Jahrgang, 1970, S. 597 ff.

2) Strobel, Manfred: Moderne Verkaufsorganisation bei der Deutschen Bundesbahn, a.a.O., S. 590.

haben sich die Verkaufsförderungsdezernate für den Güterverkehr ausschließlich intern der Koordination im jeweiligen Bundesbahndirektionsbezirk zu widmen. Dadurch soll die reibungslose Zusammenarbeit mit anderen Fachabteilungen bei vorrangiger und unbürokratischer Bearbeitung der Kundenwünsche gesichert werden. Daneben tritt gerade in einem Betrieb, der jahrzehntelang als Inbegriff einer "statisch-bürokratischen Verwaltung" galt, die Aufgabe der "Werbung nach innen" mit dem Ziel, bei allen Mitarbeitern die Notwendigkeit marktorientierten Handelns "zu verkaufen" und die Bereitschaft zur Ausrichtung aller Teilbereiche auf den Markt zu wecken [1]. Als vorgesetzten Stellen obliegt den Bundesbahndirektionen die Revision der Generalvertretungen.

Die Ziele, die die Deutsche Bundesbahn mit der dezentralisierten Absatzorganisation verfolgt, haben wir umrissen [2]. Deshalb soll hier nicht mehr weiter darauf eingegangen werden. Da aber die Generalvertretungen Teile des gesamten Organisationsgefüges der Absatzwirtschaft sind, sollen ihre Stellung und ihr Tätigkeitsgebiet noch kurz erläutert werden. Mit den Generalvertretungen wird die "Feldarbeit" näher an die Verkaufsfront gebracht. Die Verkaufsbezirke sind kleiner und somit überschau-

---

1) Vgl. Strobel, Manfred: Moderne Verkaufsorganisation bei der Deutschen Bundesbahn, a.a.O., S. 590.

2) Vgl. Zweiter Teil, Abschnitt I.A. "Zielausrichtung im Güterverkehr" der Arbeit.

barer als die Bundesbahndirektionen, zumal deren Zahl reduziert wird [1]. Durch eine kundennahe und dynamische Transportberatung und Kundenbetreuung will die Bundesbahn verstärkt in den Wettbewerb eintreten.
Die Tätigkeit der Generalvertretungen ist aber nicht nur auf die Kundenberatung und Akquisition, also unmittelbar auf den Kunden beschränkt, sondern umfaßt auch Kontakte mit Wirtschaftsverbänden und kommunalen Stellen [2].

Die Anstrengungen der Deutschen Bundesbahn im Sinne eines marktbezogenen öffentlichen Betriebes setzen voraus, daß auch die Dienststellen (Bahnhöfe, Güterabfertigungen) in die Absatzwirtschaft einbezogen sind. Letztlich setzen diese Stellen die Verkehrsleistungen ab und tragen dazu bei, daß die Kunden mit der Transportdurchführung zufrieden sind. Auf der Ebene der Verkaufsfilialen überwiegen die Ausführungsaufgaben [3].

---

1) Vgl. S. 138 der Arbeit.

2) Hier ist eine Fühlungnahme von seiten der Deutschen Bundesbahn deshalb erforderlich, weil wichtige, die Wirtschaftsförderung und die Verkehrserschließung betreffende Entscheidungen erarbeitet werden, beispielsweise Ausweisung von Standorten für Industriebetriebe.

3) Vgl. auch Heinen, Edmund: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 59.

2. Notwendigkeit von Informationen [1]

a) Informationsfluß [2]

Die einzelnen Stufen der Absatzorganisation der Deutschen Bundesbahn haben wir beschrieben. Wenn auch das Schwergewicht dieser Untersuchung auf den dezentralen Generalvertretungen liegt, so konnten wir der Geschlossenheit der Aussagen wegen nicht auf eine Gesamtdarstellung verzichten. Aus der Tatsache allein, daß die Deutsche Bundesbahn über eine mehrstufige Organisation ihrer Absatzwirtschaft verfügt, können wir noch nicht folgern, ob das Mittel "Dezentralisation" für die Zielerreichung richtig gewählt ist. Voraussetzungen sind ferner, daß neben einer einheitlichen Ausrichtung der Absatzaktivität auch ein ausreichender und klarer Informationsfluß von den höheren Ebenen zu den unteren und umgekehrt eingeleitet wird. Jede Stelle braucht

---

1) Informationen können wir sowohl als Voraussetzungen als auch als Folgen der dezentralisierten Absatzorganisation sehen. Es steht unseres Erachtens außer Zweifel, daß die dezentralisierte Absatzorganisation dazu beitragen wird, bessere Informationen über den Markt - als Folge - zu erhalten. Dennoch erachten wir gute Informationen sowie einen reibungslosen Informationsfluß innerhalb der einzelnen Ebenen der Absatzorganisation als wesentliche Voraussetzung für das Tätigwerden der dezentralen Stellen.

2) Die Technik des Informationsflusses und der Informationsgewinnung werfen im Eisenbahnbetrieb grundsätzlich die gleichen Probleme wie in anderen Wirtschaftsbetrieben auf. Deshalb sollen diese Bereiche nicht näher untersucht werden.

für die von ihr zu erledigenden Aufgaben Informationen [1]. Diese Informationen sind zahlreich und vielgestaltig.
Der Informationsbegriff wird im betriebswirtschaftlichen Schrifttum extensiv gefaßt [2]. Das Informiertsein, also der Grad der Unterrichtung über Marktgegebenheiten und Markttendenzen, kann sowohl aus gezielten Aufträgen [3] und Mitteilungen organisatorisch vorgelagerter an nachgeordnete Stellen als auch aus Mitteilungen von Daten nachgeordneter an vorgesetzte Ebenen sowie aus Hinweisen zwischen gleichgestellten Einheiten, zum Beispiel Informationen der Generalvertretungen untereinander, resultieren.

Der Weg des internen Informationsflusses ergibt sich grundsätzlich aus dem hierarchischen Organisationsaufbau. Allerdings entspricht es dem Bestreben einer raschen Informationsabgabe, daß beispielsweise die Zentrale Verkaufsleitung mit den General-

---

1) Vgl. Heinen, Edmund: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1968, S. 60.

2) Vgl. Heinen, Edmund: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 61 ff. und Gutenberg, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 2. Band, Der Absatz, a.a.O., S. 23 f.

3) Diese an und für sich problemlosen aus der Weisungsbefugnis sich ergebenden Aufgaben - zum Beispiel bestimmte Untersuchungen durchzuführen - sollen hier nicht weiter erörtert werden.

vertretungen, insbesondere bei eilbedürftigen Geschäftssachen, sehr eng verbunden ist. Hierfür spricht auch das Wirtschaftlichkeitsdenken einer modernen Verwaltung, die unnötige Arbeiten zu vermeiden hat. Die Entscheidung, ob und inwieweit in bestimmten Einzelfällen die Bundesbahndirektionen einzuschalten sind, muß im Rahmen der Weisungsbefugnis der oberen Führungsebene gesehen werden.

Ein öffentlicher Eisenbahnbetrieb, der eine gezielte und aktive Absatzpolitik auf nahe und weite Sicht verfolgt, kann für seine Entscheidungen auf möglichst umfassende und genaue Informationen über die gegenwärtige Lage des eigenen Betriebes, die Konkurrenzverhältnisse sowie bevorstehende Ereignisse, beispielsweise der Wirtschaftsentwicklung, nicht verzichten [1]. Es läßt sich nicht verkennen, daß die absatzpolitischen Entscheidungen - vor allem absatzstrategischer oder absatztaktischer Natur - um so leichter getroffen werden können, je besser die dafür zuständigen Personen über die Zusammenhänge unterrichtet sind, die sie beurteilen sollen [2]. Das notwendige Maß an Informiertsein erfordert, auf die Verhältnisse der Deutschen Bundesbahn angewandt, daß die höheren Entscheidungsebenen

---

1) Vgl. Gutenberg, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 2. Band, Der Absatz, a.a.O., S. 75.

2) Vgl. Gutenberg, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 2. Band, Der Absatz, a.a.O., S. 75.

Informationen, die für die nachfolgenden Ebenen wichtig sind, an diese weitergeben. Nachfolgende Organisationseinheiten müssen wissen, welche Entscheidungen die oberen Führungsinstanzen in bestimmten Bereichen treffen werden. Dies ist erforderlich, um bereits frühzeitig entsprechende Schritte der Absatzvorbereitung unternehmen zu können.

Einige Beispiele sollen dies verdeutlichen:

Eine Nebenstrecke ist unter eigenwirtschaftlichen Gesichtspunkten nicht mehr zu vertreten; Möglichkeiten der Kostensenkung durch Rationalisierung sind bereits ausgeschöpft. Allerdings wäre die Streckenstillegung zu vermeiden, wenn das Transportaufkommen gesteigert werden könnte. Ein derartiger Tatbestand müßte schnell an die zuständige Stelle der eigenen Absatzorganisation übermittelt werden, damit - schon im gesamtwirtschaftlichen Interesse - Abstoßungsziele beziehungsweise Angebotsverschlechterungen vermieden werden können. Die dezentralen Stellen müßten daraufhin bei den Kunden in dieser Region verstärkt für Transportaufträge werben. Der Sachlage entsprechend könnten sie eventuell gemeinsam mit landesplanerischen und kommunalen Verwaltungen für Industrie- und Gewerbeansiedlungen tätig werden.

Sind Tarifänderungen generell oder bei bestimmten Gütergruppen vorgesehen, so ist eine rechtzeitige Verständigung der Generalvertretungen opportun. Die verladende Wirtschaft ist über bevorstehende Tarifmaßnahmen in der Regel nicht unterrichtet. Werden aber die Kunden zu spät informiert, so kann dieser Mangel für manchen Geschäftspartner der Eisenbahn erhebliche Folgen zeitigen, zum Beispiel bei Unternehmungen, deren Produkte eine relativ hohe Frachtbelastung aufweisen, "frei Empfänger" verkauft und deren preisliche Kontrakte schon vor der tatsächlichen Lieferung fest vereinbart werden. Diesbezügliche Hinweise werden nicht nur bei einem ordentlichen kaufmännischen Geschäftsgebaren vorausgesetzt, sie sollten erst recht bei den vom Dienstprinzip beherrschten öffentlichen Betrieben gelten.

Die Stellen, die mit den Kunden in laufendem Kontakt stehen, sollten sobald als möglich über neue Produktgestaltungen informiert werden. Das Angebot an Spezialgüterwagen könnte zum Beispiel erweitert oder verbessert werden, so daß die Kostenlage der Bahnkunden günstig beeinflußt wird. Die entsprechenden Kreise der Abnehmerschaft könnten vielleicht auf die bisher erforderliche aufwendige Verpackung, die einer Ausdehnung des Absatzes hinderlich war, verzichten.

Diese Beispiele - sie ließen sich noch beliebig vermehren - zeigen die Wichtigkeit des Informationsflusses für die Absatzorganisation im Eisenbahnbetrieb. Der Informationsfluß erscheint nicht nur aus der eigenwirtschaftlichen Interessenlage sinnvoll, sondern ist auch aus gesamtwirtschaftlichen Gründen erforderlich.

b) Arten der Informationen

Wenn wir auch das Problem des innerbetrieblichen Informationsflusses nicht mehr im einzelnen diskutieren, so interessieren aber die Arten der Informationen, die beim Eisenbahnbetrieb vorliegen sollten, um ein Höchstmaß an Unterrichtungsmöglichkeiten über die Absatzlage in naher und ferner Zukunft zu erreichen. Wir können zwei Gruppen, nämlich T r e n d - i n f o r m a t i o n e n und I n s t r u - m e n t a l i n f o r m a t i o n e n unterscheiden [1].

Trendinformationen für den Eisenbahnbetrieb können wir in folgende Einzelbereiche gliedern [2]:

Informationen über den gesamtwirtschaftlichen Trend, einschließlich der Verkehrs-

1) Vgl. Gutenberg, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 2. Band, Der Absatz, a.a.O., S. 76 ff.

2) Vgl. Gutenberg, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 2. Band, Der Absatz, a.a.O., S. 76.

politik, sowie über den Trend des Geschäftszweiges - Indikatoren - Indirekte Informationen - Informationen zur langfristigen Absatzprognose sowie über den speziellen Absatzmarkt.

Vielfach wird man davon ausgehen können, daß der Trend der allgemeinen wirtschaftlichen Entwicklung die Absatzentwicklung eines einzelnen Betriebes nicht unbeeinflußt läßt. Inwieweit allerdings im konkreten Fall Korrelationen bestehen, ist umstritten, zumal die Wachstumsrate des Volkseinkommens von vielen Faktoren abhängig ist [1]. Unseres Erachtens handelt es sich um ein branchenspezifisches Problem. Zwischen Sozialprodukt und Gesamtnachfrage nach Transportleistungen ist grundsätzlich eine sehr starke Interdependenz gegeben [2].

---

1) Vgl. etwa Gutenberg, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 2. Band, Der Absatz, a.a.O., S.77.

2)

Jahr	Zunahme des Bruttosozialprodukts gegenüber dem Vorjahr in % (Preisbasis 1962)	Zunahme der gesamten Transportleistungen gegenüber dem Vorjahr in %
1966	+ 2,9	+ 1,3
1967	- 0,3	- 0,6
1968	+ 7,2	+ 9,1
1969	+ 8,1	+ 7,1
1970	+ 4,7	+ 4,5

(Quelle: Geschäftsbericht der Deutschen Bundesbahn, Geschäftsjahr 1970, S. 10 f.).

Seit Jahren werden für das Gebiet der Bundesrepublik Deutschland Berechnungen über die Entwicklung des gesamten Verkehrsaufkommens sowie der einzelnen Verkehrszweige durchgeführt [1]. Diese im Auftrag des Bundesministeriums für Verkehr erstellten Prognosen können Informationen für die Absatzplanung des Eisenbahnbetriebes sein, vor allem, wenn dabei nach Güterbereichen unterschieden wird. Dennoch dürfen diese ex ante ermittelten Größen nicht als absolut feststehende Daten angenommen werden. Es sind für den Eisenbahnbetrieb durchaus noch Möglichkeiten und Verhaltensweisen vorhanden, um das gesamte für ihn antizipierte Transportaufkommen zu beeinflussen. Dabei können die absatzpolitischen Instrumente entsprechend eingesetzt werden. In diesem Zusammenhang ist die staatliche Verkehrspolitik in der Regel stets mitentscheidend [2].

Die Erfassung und Auswertung der bisher besprochenen Informationen sind bei der Deutschen Bundesbahn im wesentlichen zentrale Aufgaben, die von der Zentralen Verkaufsleitung durchgeführt und bei den Absatzplänen

---

1) Vgl. Die voraussichtliche Verkehrsentwicklung in der Bundesrepublik Deutschland 1972, in: Verkehrswirtschaft mit Der Kraftverkehr, 23. Jahrgang, Düsseldorf, Nr. 50/51 vom 31. Dezember 1971, S. 1 und 3.

2) Beispielsweise steuerliche Be- und Entlastungseffekte beim Straßengüterverkehr.

berücksichtigt werden. Es würde Mehrfacharbeit bedeuten, wenn zum Beispiel jede Bundesbahndirektion beziehungsweise Generalvertretung sich mit diesen gesamtwirtschaftlichen Komplexen im Detail auseinandersetzen müßten; doch erscheint es uns zur Aufgabenerfüllung wichtig, daß der Leiter einer Generalvertretung über die gesamtwirtschaftlichen Tendenzen hinreichend informiert ist.

Für die Bundesbahn sind alle Betriebe, bei denen Transportprobleme anstehen, - zumindest potentiell - Kunden. Die Entwicklungen und Absatzgestaltungen mancher Wirtschaftszweige weisen mit dem Transportaufkommen der Eisenbahn enge und besonders strukturierte Korrelationen auf, zum Beispiel der Kohlenbergbau, die Stahlindustrie, die Baustoffindustrie. Laufende Informationen über Indikatoren sind deshalb für den Eisenbahnbetrieb besonders wichtig. Weitgehend wird von den zuvor genannten Branchen der Absatz der Eisenbahn beeinflußt [1].

Indirekte und teilweise weniger genaue Informationen können bei vielen Marktpartnern gewonnen werden; so steht insgesamt für manche Zulieferunternehmungen, zum Beispiel des Holzhandels, nicht fest, wie sich der Anteil des Exportes entwickelt, welche Verkehrs-

---

1) Der Kohlenbergbau, die Eisen- und Stahlindustrie sowie die Baustoffindustrie hatten - nach Ermittlungen des Verfassers - im Jahre 1970 einen Anteil von über 60 % am Wagenladungsverkehr der Deutschen Bundesbahn.

relationen und welche Partiegrößen aufkommen. Diese Unbestimmtheit erschwert auch die Absatzdisposition des Eisenbahnbetriebes; dennoch ist es möglich, durch laufende Beobachtungen zumindest ein gewisses Maß an Informationsgenauigkeit zu erreichen.

Gerade die dezentralisierte Absatzorganisation kann mit den Stellen, die ihren Absatzbereich kennen und laufend beobachten, dazu beitragen, daß umfangreichere und auch bessere Informationen als bisher vorliegen.

Informationen, die für die langfristige Absatzprognose des Eisenbahnbetriebes von Bedeutung sind, gilt es bei einer marktbezogenen Betriebspolitik zu verfolgen. Es genügt dabei nicht, allein den Trend der allgemeinen Wirtschaftsentwicklung und der Transportbedürfnisse zu ermitteln. Um möglichst lückenlos informiert zu sein, sollten alle Daten, die für die Angebotsprognose von Bedeutung sind, herangezogen und auf ihren Aussagegehalt überprüft werden. Es geht dabei nicht nur darum, die mehr oder weniger kurzfristigen Indikatoren und indirekten Informationen, sondern auch Größen, die langfristig von Bedeutung sind, laufend zu beobachten. Hierzu rechnen unter anderem Substitutionsvorgänge in der Energiewirtschaft. So wird der zunehmende Verbrauch an Heizgas, das in Rohrleitungen unmittelbar an die Verbrauchsstellen herangeführt wird, den Absatz von Transportleistungen der Eisenbahn mittel- und langfristig negativ beein-

flussen. Umgekehrt können strukturelle Verschiebungen im Handel, wie die Bildung von Verbrauchermärkten, die größere Mengen an Lebensmittel beziehen, für die Schiene bessere Einsatzmöglichkeiten bieten als sie bei einer Vielzahl von kleineren Einzelhandelsgeschäften gegeben sind.

Der Marktanteil eines öffentlichen Eisenbahnbetriebes ist wie der privater Unternehmungen "durch die Möglichkeit von Verhaltensänderungen der Käufer oder der Konkurrenten ständig bedroht" [1]. Permanente Informationen über Größe, Richtung, Struktur des Bedarfs sowie Kaufgewohnheiten sind für eine sachgerechte Angebotsgestaltung erforderlich, zumal diese Bedarfsfaktoren ständig Wandlungen unterliegen. Auf laufende, routinemäßige Analysen und Beobachtungen ist das Entscheidungszentrum daher angewiesen.

Die Trendinformationen sind für die Leitung eines Eisenbahnbetriebes nicht minder bedeutsam als für private Unternehmungen. Aus den verschiedenen Informationen ergibt sich ein "Bild wie ein Mosaik"[2] für den gegenwärtigen und zukünftigen Absatz und die daraus resultierende Planung.

---

1) Gutenberg, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 2. Band, Der Absatz, a.a.O., S.85.

2) Gutenberg, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 2. Band, Der Absatz, a.a.O., S.86.

Angebotsziele und der hierzu erforderliche Mitteleinsatz können aber nicht nur allein aus Trendinformationen abgeleitet werden, sondern es müssen auch andere eingehende und zuverlässige Informationen - Instrumentalinformationen - vorliegen [1]. Fragen, die im Zusammenhang mit Instrumentalinformationen immer wieder gestellt werden müssen, betreffen - auch im öffentlichen Eisenbahnbetrieb - die Absatzorganisation, die Produktgestaltung, die Tarifpolitik und die Werbung.

Ein bestimmter, einmal gefundener Weg der A b s a t z o r g a n i s a t i o n bildet einen Schwerpunkt der laufenden Informationsermittlung. Hierzu können die Ergebnisse des Rechnungswesens, insbesondere der Absatzstatistik, herangezogen werden. Die Frage, ob die Absatzorganisation schlagkräftig genug ist und die an diese gestellten Anforderungen erreicht werden können, lassen nur Informationen "vor Ort" erkennen. Es ist zweckmäßig, wenn regelmäßig Vergleiche mit früheren Perioden angestellt, die Stellung der eigenen Absatzbezirke untersucht sowie die Konkurrenzverhältnisse durchleuchtet werden. Von wesentlicher Bedeutung ist auch, ob die eingesetzten Mitarbeiter ihre Aufgaben noch erfüllen können, der Absatzraum wirtschaftlich bearbeitet werden kann und die Markttransparenz erhalten bleibt.

---

1) Vgl. Gutenberg, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 2. Band, Der Absatz, a.a.O., S. 87.

"Absatzwirtschaftlich gut organisierte Unternehmen kontrollieren ständig auf den verschiedensten Wegen die Reaktionen der Käufer auf ihr Angebot." [1] Wir meinen, diese Aussage Gutenbergs nicht nur auf die P r o d u k t g e s t a l t u n g privater Unternehmen beschränken zu können; sie gilt in gleicher Weise für einen dem Dienstprinzip unterliegenden Betrieb. Wenn für diesen auch nicht - zumindest nicht ausschließlich - mehr oder weniger langfristige Rentabilitätserwägungen maßgebend sind, so muß gerade der öffentliche Betrieb bedarfsadäquate Dienste anbieten. Er muß die Interessen der Nachfrager besonders sorgfältig analysieren. Das gegenwärtige Dienstleistungsangebot muß qualitativ und quantitativ überprüft werden. Für die Gestaltung der in Zukunft verlangten Dienstleistungen muß der Eisenbahnbetrieb rechtzeitig Vorsorge treffen. Hierzu ist erforderlich, daß die entsprechenden Informationen laufend gesammelt werden.

Die Einstellung der Kunden zur P r e i s p o l i t i k eines öffentlichen Eisenbahnbetriebes - vor allem die voraussichtlichen Reaktionen der Kunden bei Preisänderungen - zu ergründen, ist von großer Bedeutung, da die Tarife im Güterverkehr ein wichtiges Instrument im Konkurrenzkampf zwischen den einzelnen Verkehrsbetrieben sind, zumal gerade von der verladenden Wirtschaft im allgemeinen sehr genaue

---

1) Gutenberg, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 2. Band, Der Absatz, a.a.O., S.88.

Vergleiche über die Transportpreise angestellt werden. Eine aufmerksame Beobachtung durch den im Wettbewerb stehenden Verkehrsbetrieb kann sich dabei nicht nur auf die Tarife der einzelnen Transportzweige beschränken, sondern muß darüber hinaus noch die Kosten berücksichtigen, die dem Kunden durch die Wahl eines bestimmten Transportmittels zusätzlich entstehen [1]. Eine fundierte Kenntnis der Nachfrageelastizität in Bezug auf die Preise für die verschiedenen Transportgüter ist für einen Eisenbahnbetrieb sowohl von eigenwirtschaftlichem als auch von öffentlich-wirtschaftlichem Interesse. Wie wir bereits dargelegt haben, drängt der Eisenbahnbetrieb, bedingt durch seine Fixkostenstruktur [2], stark auf Beschäftigung. Eine schlechte Auslastung der sachlichen und personellen Kapazität, die der Eisenbahnbetrieb durch eine entsprechende Preisdifferenzierung [3] gegebenenfalls vermeiden kann, bringt betriebswirtschaftlich meist Verluste. Verluste zu vermeiden, kann durchaus im öffentlich-wirtschaftlichen Interesse liegen, weil der öffentliche Haushalt nicht beziehungsweise nur in entsprechend geringem Umfang einspringen muß. In öffentlich-wirtschaftlicher Betrachtung ist bedeutsam, daß Eisenbahngütertarife standortbildende

---

1) Zum Beispiel Kosten für die Unterhaltung eines eigenen Gleisanschlusses.

2) Vgl. S. 68 der Arbeit.

3) Vgl. Ausführungen zur Frage der "Preisdifferenzierung" auf S. 96 ff. der Arbeit.

Wirkungen haben können [1]. Die Eisenbahntarifpolitik darf sich deshalb nicht nur an den Tarifen anderer Verkehrsträger und an eigenwirtschaftlichen Gesichtspunkten orientieren, sondern sie sollte auch regionalwirtschaftliche Belange analysieren und verfolgen [2]. Dies setzt Informationen über die tatsächlichen Gegebenheiten voraus.

Ein öffentlicher Eisenbahnbetrieb, der im Wettbewerb steht, kann auf W e r b u n g nicht verzichten. Werbemaßnahmen bleiben aber häufig ergebnislos, wenn sie nicht bis in jede Einzelheit vorbereitet sind. "Zur Werbung gehört die Marktinformation als notwendiges Korrelat" [3]; Marktinformationen sind erforderlich, um die Zielgruppen, die speziell für ein bestimmtes Angebot - beispielsweise Palettentransport, Spezialgüterwagen, besondere Güterzugverbindungen, Containertransporte - gewonnen werden sollen, zu erfassen. Kenntnisse der Transportbedürfnisse müssen

---

1) Vgl. im einzelnen Faller, Peter: Die Entfernungsstaffel bei der Deutschen Bundesbahn unter raumordnerischen Gesichtspunkten, in: Theorie und Praxis der Infrastrukturpolitik, Berlin 1970, S.335 ff.

2) Vgl. jedoch Verordnung (EWG) des Rates Nr. 11 vom 27. Juni 1960 "Über die Beseitigung von Diskriminierungen auf dem Gebiet der Frachten und Beförderungsbedingungen", in: Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften, Nr. 52 vom 16. August 1960, S. 1121.

3) Gutenberg, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 2. Band, Der Absatz, a.a.O., S.90.

den zuständigen Stellen der Absatzorganisation im Eisenbahnbetrieb vorliegen.
Jede Werbeaktion liefert Informationen, die zeigen, inwieweit die Werbung zweckmäßig und erfolgreich war. Daraus lassen sich Erkenntnisse für die Entscheidung über neue Werbemaßnahmen gewinnen.

3. Zum Koordinationsprinzip

Mit der Feststellung der Wichtigkeit der Informationen allein ist die Behandlung von Fragen der absatzwirtschaftlichen Zusammenarbeit noch nicht abgeschlossen; es müssen Auswertungen, die Entscheidungen auslösen, folgen. Die gewonnenen Informationen müssen zunächst verarbeitet werden. Ihr Inhalt muß geprüft und etwaige zwischenzeitlich eingetretene Änderungen müssen berücksichtigt werden. Alsdann sind die Marktinformationen mit den Teilbereichen des Betriebes abzustimmen. Das Ziel muß sein, daß der öffentliche Eisenbahnbetrieb seine Aufgaben in der Gegenwart und Zukunft besser als in der Vergangenheit erfüllen und im Wettbewerb bestehen kann.

Damit die angesprochenen Koordinierungsaufgaben mit Erfolg durchgeführt werden können, müssen bestimmte interne Voraussetzungen vorliegen. In diesem Zusammenhang halten wir es für vordringlich, daß eine positive Einstellung der vorgesetzten Instanzen zu den unmittelbar am Markt tätigen dezen-

tralen Organisationseinheiten besteht. Die höheren Entscheidungsebenen müssen um eine vertrauensvolle und partnerschaftliche Zusammenarbeit bemüht sein, sie dürfen die nachgeschalteten Stellen nicht kleinlich kritisieren und sie in ihrer Aktivität lähmen. Die dezentralen Einheiten müssen Kritik - sofern diese berechtigt und konstruktiv ist - bei übergeordneten Stellen vorbringen können, ohne daß daraus Nachteile für sie entstehen. Umgekehrt muß die Einstellung der nachgeordneten zu den vorgesetzten Stellen ebenfalls positiv sein. Deshalb sind gegenseitige Kontakte zu pflegen. Alle Organisationsstufen müssen von der absatzwirtschaftlichen Teamarbeit durchdrungen sein. Wenn diese Voraussetzung erkannt wird, dürften in der praktischen Abwicklung grundsätzlich keine Schwierigkeiten auftreten.

Allerdings ist bei der Deutschen Bundesbahn - wie auch bei vielen anderen Großbetrieben - die Zahl der Organisationsstufen umfangreich [1]. Deshalb ist der Instanzenweg lang und zeitraubend, was sich für die Marktarbeit nachteilig auswirken kann. Um möglichen Nachteilen vorzubeugen, dann das Subordinationsprinzip durch das Koordinationsprinzip ergänzt oder ersetzt werden [2]. Befugnisse für bestimmte, genau festgelegte Geschäftsvorfälle werden dabei nachgeordneten Stellen übertragen.

---

1) Vgl. S. 155 der Arbeit.

2) Vgl. Fischer, Guido: Die Betriebsführung, Band 1, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, a.a.O.,S.113.

Welche Möglichkeiten für einen öffentlichen Eisenbahnbetrieb wir in diesem Zusammenhang sehen, wird im nachfolgenden Abschnitt diskutiert.

C. Delegation von Vollmachten

1. Notwendigkeit der Delegation

Die Generalvertretungen sind mit den ihnen unterstehenden Verkaufsfilialen die Stellen der Deutschen Bundesbahn, die in unmittelbarem Kundenkontakt stehen und somit für die "Feldarbeit" zuständig sind[1]. Während jedoch die Verkaufsfilialen dem Grundsatz nach die Aufgabe der Transportabwicklung haben, sind die Generalvertretungen in ihrem Bezirk regionale Verkaufsleitungen. Von ihnen gehen die entscheidenden Marktimpulse aus. Zum Zwecke der Beratung und Akquisition besuchen die Generalvertretungen regelmäßig die einzelnen Verlader; gute Vorbereitung und ein eingehendes Befassen mit den auftretenden Transportproblemen sind dabei unerläßlich.
Sollen nachhaltige Absatzerfolge eintreten, so müssen die Generalvertretungen schnell am Markte agieren können. Daraus folgt, daß die dezentralen Stellen entsprechende Vollmachten erhalten müssen.

---

1) Vgl. Strobel, Manfred: Moderne Verkaufsorganisation der Deutschen Bundesbahn, a.a.O., S. 589.

2. Bereiche der Delegation

Wenn wir die bei dezentralisierter Absatzorganisation - speziell bei den Generalvertretungen - erforderlichen Vollmachten untersuchen, so können wir verschiedene Wege beschreiten. Wir könnten bestimmte Grunderfordernisse, wie Fragen der Leitung und Überwachung, des Preisspielraumes oder der Kundenselektion behandeln. Dieses Vorgehen würde jedoch nicht zu geschlossenen und systematischen Aussagen führen. Deshalb werden wir unseren Überlegungen das absatzpolitische Instrumentarium Gutenbergs zugrunde legen[1].

a) Absatzmethode

Die Absatzmethode umfaßt Entscheidungen über das Vertriebssystem, die Absatzform und die Absatzwege [2]. Die Wahl des Vertriebssystems, nämlich die Entscheidung, ob die Verkaufsgestaltung beziehungsweise die Absatzorganisation zentral oder dezentral erfolgen soll, ist Angelegenheit der Leitung des öffentlichen Eisenbahnbetriebes. Insofern könnten in diesem Bereich grundsätzlich an die dezentralen Organisationseinheiten keine Befugnisse delegiert werden.

---

1) Gutenberg, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 2. Band, Der Absatz, a.a.O., S.48 ff.

1) Vgl. Gutenberg, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 2. Band, Der Absatz, a.a.O., S. 124 und Nieschlag, Robert - Dichtl, Erwin - Hörschgen, Hans: Einführung in die Lehre von der Absatzwirtschaft, a.a.O., S. 80.

Die Bezirke der Generalvertretungen sind im allgemeinen räumlich groß und umfassen eine Vielzahl von nachgeordneten Dienststellen sowie zu betreuenden Kunden[1]. Für eine möglichst lückenlose Marktbearbeitung bietet sich an, daß die Generalvertretungen die ihnen unterstehenden Dienststellen bei Fragen der Akquisition und der Transportberatung in größerem Umfange einschalten. Voraussetzung hierfür ist, daß die Generalvertretungen in ihren Handlungsmöglichkeiten "von oben" nicht allzusehr eingeengt sind, sondern ihnen ein Spielraum, der Entscheidungsfreiheiten auch in Organisationsfragen ermöglicht, zugestanden wird [2]. Die Einschaltung der untergeordneten Dienststellen wird zu vermehrten Absatzerfolgen und verbesserter Markttransparenz beitragen, weil sich vor allem eine psychologisch nicht zu unterschätzende personalwirtschaftliche Auswirkung ergibt: Die Dienststellen werden es dankbar annehmen, wenn ihr Tätigkeitsgebiet erweitert wird und verstärkt mithelfen, Transporte für den Eisenbahnbetrieb zu gewinnen. Akquisitorische Ressourcen können entfaltet werden. Des weiteren werden die Generalvertretungen von Kleinarbeit befreit, so daß sie sich wichtigeren Aufgaben widmen können.

---

1) Zum Beispiel Generalvertretung Rosenheim der Bundesbahndirektion München: Flächenmäßige Ausdehnung: ca. 6400 qkm; Zahl der Verkaufsfilialen: 70; Zahl der Kunden (einschließlich potentieller Kunden) im Güterverkehr: ca. 1 800.

2) So könnte der Leiter einer Generalvertretung den Dienststellen die Wahrnehmung der kundendienst-

(Fortsetzung S. 182)

Der Absatz kann mit Hilfe betriebseigener und/oder betriebsfremder Organe durchgeführt werden [1]. Welche der beiden Absatzformen in einem Eisenbahnbetrieb eingeführt wird, ist nicht eine Entscheidung der oberen Betriebsleitung, sondern ergibt sich aus den öffentlich-rechtlichen Vorschriften des Bundesbahngesetzes [2]. Hiernach sind zur geschäftlichen Vertretung ausschließlich Stellen der Deutschen Bundesbahn befugt [3].

Für den Absatz ihrer Dienstleistungen setzt die Bundesbahn ihre Verkehrsabteilung - kommerzielle Abteilung - ein. Die Mehrzahl der für den Absatz erforderlichen Kundenkontakte entfällt auf die Generalvertreter und deren Mitarbeiter, also vorwiegend auf die im Außendienst tätigen Kundenberater sowie auf die Verkaufsfilialen.

Zu Fußnote 2) S. 181:
lichen Belange in einem bestimmten Umfang übertragen. Gedacht ist dabei beispielsweise an die Lösung einfacher Transportprobleme sowie die Akquisition bei Kunden mit geringerer Transportbedeutung.

1) Vgl. Gutenberg, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 2. Band, Der Absatz, a.a.O., S. 129 ff.

2) Vgl. die gemäß § 6 Abs. 1 und § 9 Abs. 5 Bundesbahngesetz erlassene Verwaltungsordnung der Deutschen Bundesbahn (abgedruckt bei Finger, Hans-Joachim: Eisenbahngesetze, 6. Auflage, München 1970, S. 476 ff.).

3) Abschnitt V der Verwaltungsordnung der Deutschen Bundesbahn.

Betriebsfremde Organe, wie selbständige Handelsvertreter und Kommissionäre, sind für den Eisenbahngüterverkehr nicht tätig. Im Gegensatz zum Reichskraftwagentarif, der eine Werbe- und Abfertigungsvergütung [1] kennt, sieht auch der Eisenbahngütertarif keine entsprechenden Vergütungen vor. Unseres Erachtens besteht hierzu bei dem gut ausgebauten Vertriebsnetz der Deutschen Bundesbahn zumindest im status quo auch keine Notwendigkeit. Beim gewerblichen Güterfernverkehr mit einer Vielzahl von selbständigen Unternehmungen, die einen örtlich festen Betriebssitz haben, jedoch im gesamten Bundesgebiet sowie auch im Ausland Transporte durchführen können, liegen andere Voraussetzungen als bei der Eisenbahn vor. Die Abfertigungsaufgabe wird im übrigen bei der Durchführung von Gütertransporten nur vom Bahnbetrieb selbst übernommen. In gewissem Umfange besteht allerdings eine Einschaltung betriebsfremder Verkaufsorgane im Güterverkehr. Dies ist der Fall, wenn ein Wechselverkehr mit einer nichtbundeseigenen Eisenbahn oder mit einer Auslandsbahn durchgeführt wird.

Man könnte allerdings die Ansicht vertreten, daß Spediteure, die der Eisenbahn Transporte vermitteln, beispielsweise im Wagenladungs- oder Stückgutverkehr (Spediteursammelgut), betriebsfremde Verkaufs-

---

1) Vgl. § 35 Güterkraftverkehrsgesetz vom 17. Oktober 1952 (BGBl. I S. 697).

organe sind. Wir sind jedoch der Ansicht, daß Spediteure "echte" Kunden der Eisenbahn sind. Hierfür sprechen folgende Tatsachen: Die Speditionsbetriebe haben die Auswahl zwischen mehreren Verkehrsmitteln und müssen deshalb auch von der Eisenbahn umworben werden. Sie kaufen die Verkehrsleistungen selbst und veräußern sie weiter; sie sind nicht nur Partner bei der Geschäftsbesorgung, sondern auch Partner des Frachtvertrages.

Im Rahmen der Absatzorganisation erscheint es uns wichtig, daß die Leiter der Generalvertretungen Entscheidungsmöglichkeiten über ihre im Verkauf tätigen Mitarbeiter haben; dieses Erfordernis ergibt sich zwangsläufig aus der Verantwortung des Generalvertreters für den Absatz in seinem Gebiet. Der Generalvertreter muß selbst entscheiden können, in welchen Fällen er speziell die Kundenberater einsetzt, wo Kundenbesuche besonders vordringlich durchzuführen und ob andere Mitarbeiter einzuschalten sind. Allzu starre, von höheren Organisationsebenen vorgegebene Regelungen können den Arbeitsablauf hemmen und der Flexibilität schaden. So wäre es unzweckmäßig, den Generalvertretern für ihre Kundenberater hoch angesetzte Besuchszahlen, die in jedem Falle - unabhängig von den qualitativen Erfordernissen der zu erledigenden Aufgaben - eingehalten werden müssen, vorzugeben. Der Leiter einer Generalvertretung kennt seinen Absatzmarkt und die spezifischen Bedürfnisse der verladenden

Wirtschaft besonders genau: Aufgrund dieser Kenntnisse ist es ihm leichter als anderen Stellen möglich, seine Mitarbeiter optimal einzusetzen.
Wichtig ist, daß der Generalvertreter auch bei personellen Entscheidungen, zum Beispiel bei der Auswahl von Kundenberatern und Dienststellenleitern, mitwirkt. In seinem Verkaufsteam ist der Leiter der Generalvertretung auf Mitarbeiter angewiesen, die die ihnen übertragenen Aufgaben zur Zufriedenheit erledigen können. Seine Erfahrungen und Kenntnisse kommen ihm bei der Personalauswahl zugute; er kann deshalb die Fähigkeiten der Mitarbeiter besser als Außenstehende beurteilen [1].

In der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur [2] wird zwischen direktem und indirektem Absatzweg unterschieden. Von direktem Absatz wird gesprochen,

---

1) Nach beamtenrechtlichen Vorschriften (§ 8 Abs.1 Bundesbeamtengesetz) müssen bei der Deutschen Bundesbahn grundsätzlich alle Dienstposten ausgeschrieben werden. Aufgrund der Bewerbungen entscheidet der zuständige Personaldezernent im Einvernehmen mit der Personalvertretung über die Dienstpostenvergabe. Es hat sich bei den Bundesbahndirektionen als sinnvoll erwiesen, die Generalvertreter bei wichtigen Personalentscheidungen (zum Beispiel Vertreter des Generalvertreters, Kundenberater, Dienststellenleiter) anzuhören.

2) Vgl. zum Beispiel Nieschlag, Robert - Dichtl, Erwin - Hörschgen, Hans: Einführung in die Lehre von der Absatzwirtschaft, a.a.O., S. 81 f.

wenn sich Betriebe bei der Leistungsverwertung unmittelbar an die Bedarfsträger wenden. Dagegen handelt es sich beim Verkauf an Personen oder Betriebe, die die Erzeugnisse oder Leistungen eines Herstellers in der Absicht erwerben, sie wieder weiter zu veräußern, um indirekten Absatz [1].

Im Güterverkehr der Eisenbahnen überwiegt der direkte Absatz [2]. Die Mehrzahl der Güterverkehrskunden sind Industrie-, Handels-, Handwerksbetriebe sowie Ex- und Importeure, die die Eisenbahn für den An- und Abtransport ihrer Rohmaterialien, Halb- und Fertigfabrikate sowie ihrer Handelswaren benutzen. Außerdem gibt es auch den indirekten Absatz im Gütertransport. Wenn gemeinhin die Einschaltung des Handels als Kriterium des indirekten Absatzweges angenommen wird [3], so sehen wir diese Funktion in der Transportwirtschaft bei den Speditionen. Die Speditionen übernehmen wichtige Aufgaben, beispielsweise die Sammlung und Verteilung von Transportgütern sowie die Komplettierung kleinerer Sendungen zu größeren Transporteinheiten (Spediteursammelgut). Für die Eisenbahn ist die Abwicklung einer relativ klei-

---

1) Vgl. Fischer, Guido: Die Betriebsführung, Band 2, Betriebliche Marktwirtschaftslehre, a.a.O., S.150 und Gutenberg, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 2. Band, Der Absatz, a.a.O., S. 155.

2) Dagegen werden Fahrkarten für den Personenverkehr nicht nur von den Eisenbahnen selbst, sondern auch von Reisebüros in bedeutendem Umfange verkauft.

3) Vgl. Nieschlag, Robert - Dichtl, Erwin - Hörschgen, Hans: Einführung in die Lehre von der Absatzwirtschaft, a.a.O., S. 86.

nen Zahl an Wagenladungen, die ihr unmittelbar von den Spediteuren übergeben werden, häufig einfacher als der Transport einer Vielzahl von Stückgutsendungen. Hierbei können für eine Generalvertretung Situationen eintreten, die von Interessenkonflikten nicht frei sind. Es muß geprüft werden, ob es zweckmäßig ist, bei vielen Stückgutkunden - in teils sehr aufwendiger Weise - zu werben oder mit einem oder einigen Sammelladungsspeditionen, die auch die Möglichkeit haben, für die geschlossenen Ladungen den gewerblichen Güterkraftverkehr zu benutzen, zusammenzuarbeiten. Da jeder dieser Fälle anders gelagert ist, halten wir es für erforderlich, daß die Entscheidungsbefugnis bei den Generalvertretungen liegt. Eine generelle Regelung wäre nicht praktikabel. Eine Reihe individueller Determinanten, die auch öffentlich-wirtschaftliche Auswirkungen haben können, sind zu beachten: Kosten- und ertragswirtschaftliche Gegebenheiten sind ebenso zu berücksichtigen wie die Verläßlichkeit - die Bahntreue - der Spediteure. Schließlich müssen auch mögliche Rückwirkungen auf das übrige Angebot analysiert werden. Die Einschaltung eines Bahnsammelspediteurs, der nicht der Betriebspflicht unterliegt, darf aus öffentlich-wirtschaftlichen Gesichtspunkten nicht dazu führen, daß die Verkehrsbedienung in einem Raum durch Transportselektionen verschlechtert wird.

Der indirekte Absatzweg dürfte bei weiterer Inan-

spruchnahme des Huckepackverkehrs [1] noch erheblich zunehmen. Wir sehen diese Kooperation zwischen dem gewerblichen Güterkraftverkehr und der Eisenbahn als verkehrswirtschaftlich sinnvoll an, vor allem weil die Arteigenheit beider Verkehrsmittel zur Geltung kommt. Die Transportgüter, die überwiegend nicht aus Gleisanschlüssen stammen beziehungsweise wieder in Gleisanschlüsse gehen, können ohne aufwendige Umladevorgänge der Schiene zugeführt werden. Der Huckepackverkehr und auch andere Formen des kombinierten Verkehrs, Wechselkasten- und Containersystem [2], werfen für die dezentralen Generalvertretungen ähnliche Entscheidungsprobleme auf, wie wir sie beim Stückgutsammelladungsverkehr erwähnt haben.

---

1) Beim Huckepackverkehr schließt der Verlader mit einem Unternehmen des Güterfernverkehrs einen Vertrag nach der Kraftverkehrsordnung (Reichskraftwagentarif, Teil I) ab. Das Rechtsverhältnis (Frachtvertrag nach der Eisenbahnverkehrsordnung) zwischen Eisenbahn und Spediteur ist für den Auftraggeber (Versender beziehungsweise Empfänger) rechtlich ohne Belang.

2) Für den Containerverkehr auf der Schiene besteht seit dem Jahre 1969 die Firma "Transfracht GmbH". Sie ist eine Tochtergesellschaft der Deutschen Bundesbahn (Beteiligung 100 %). Die Generalvertreter und ihre Kundenberater sind - allerdings ohne förmliche Bestellung - Vertreter dieser Gesellschaft. Die Transfracht unterliegt nicht dem Kontrahierungszwang. Hiergegen könnten öffentlich-wirtschaftliche Bedenken vorgebracht werden, falls der Containerverkehr den durchgehenden Schienenverkehr in zunehmendem Maße substituieren sollte. Zum gegenwärtigen Zeitpunkt halten wir dieses Problem noch nicht für vordringlich, zumal die Transfracht vorwiegend Güter befördert, die aus dem ur-

(Fortsetzung S. 189)

b) Produktgestaltung

Die Produktgestaltung können wir nicht nur als ein technisches Phänomen sehen, sondern vor allem als eine absatzpolitische Entscheidung [1]. In welcher Art und welchem Umfang eine öffentliche Eisenbahn das Produkt "Verkehrsleistung" selbst bestimmt, hängt entscheidend von den Kräften ab, die in dem Faktor "Bedarf" [2] wirksam werden. Gerade die Leistungspolitik der öffentlichen Wirtschaft muß der Produktgestaltung besondere Beachtung schenken: Zum einen muß sie bedarfsadäquat ausgerichtet sein, zum anderen muß sie mit den zur Verfügung stehenden öffentlichen Mitteln besonders sparsam wirtschaften. Hierbei können im einzelnen durchaus Zielkonflikte entstehen.

Wenn wir die Produktgestaltung im Güterverkehr

Zu Fußnote 2) S. 188:
sprünglichen Verkehrsbesitzstand des durchgehenden Straßentransportes stammen. Im übrigen wurden im Jahre 1970 in Verbindung mit der Deutschen Bundesbahn über 162 000 beladene Container befördert. Diese Transportleistung entspricht vergleichsweise einem Aufkommen im gesamten Wagenladungsverkehr der Schiene von 2 Tagen. (Vgl. Geschäftsbericht der Deutschen Bundesbahn, Geschäftsjahr 1970, S. 30).

1) Vgl. Gutenberg, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 2. Band, Der Absatz, a.a.O., S. 375.

2) "Bedarf" soll hier als objektive Größe verstanden werden, zum Beispiel der Bedarf an Transportleistungen einer Region. (Vgl. Gutenberg, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 2.Band, Der Absatz, a.a.O., S. 376).

charakterisieren, so können hierzu Beispiele aufgezeigt werden: Die Fahrplangestaltung - die Häufigkeit der An- und Abfuhr im Gleisanschluß - die Bereitstellung des Wagenraumes - die Ausstattung der Bahnhöfe mit Kränen für den Umschlag der Güter - der in quantitativer und qualitativer Hinsicht zur Verfügung stehende Wagenraum - die Beförderungsgeschwindigkeit - die Durchführung des Haus-Haus-Verkehrs - die Bedienung im Stückgutflächenverkehr - - die möglichen Kontraktionsziele des Angebotes, wie Auflassung einer Strecke - die Grundstückspolitik.

Wir können feststellen, daß die Gestaltung der Dienstleistung "Eisenbahngütertransport" eine sehr große Bandbreite aufweist. Wenden wir den Terminus Marketing auch im öffentlichen Eisenbahnbetrieb als Maxime der Marktgestaltung beziehungsweise als Ausdruck einer systematischen Entscheidungsfindung an [1], so kommt es dabei sowohl im Wettbewerb mit anderen Transportmedien als auch in öffentlich-wirtschaftlicher Sicht darauf an, daß die Eisenbahn Aktivitäten, die auf den Markt, auf den Bedarf der verladenden Wirtschaft ausgerichtet sind, entwickelt. Gerade ein öffentlicher Betrieb sollte keine unvollkommenen und unzweckmäßigen Angebote abgeben. Entscheidungen zur Produktgestaltung dür-

---

1) Vgl. Nieschlag, Robert - Dichtl, Erwin - Hörschgen, Hans: Einführung in die Lehre von der Absatzwirtschaft, a.a.O., S. 49.

fen deshalb niemals spontan getroffen werden. Bei diesen Entscheidungsvorgängen, insbesondere wenn sie langfristige Auswirkungen haben - zum Beispiel die Fahrplangestaltung, Investitionen, geplante Streckenreduzierungen - müssen in der Regel eine Anzahl von Stellen mitwirken. Die dezentralen Generalvertretungen, die mit den Kunden und den öffentlichen Gebietskörperschaften in enger Verbindung stehen, müssen dabei die Zuständigkeit der Mitwirkung haben.

Befugnisse für selbständige Entscheidungen sollten - schon wegen der Flexibilität der Angebotspolitik - bei der Durchführung des Haus-Haus-Verkehrs, das heißt bei einer Umladung an einem Gütertarifbahnhof entweder zum Herantransport der Güter beziehungsweise beim Umschlag von Containern, vorliegen. Wenn auch derzeit der Wagenladungsverkehr größtenteils über private Gleisanschlüsse der Absender und Empfänger durchgeführt wird, [1] so nimmt doch der Haus-Haus-Verkehr zu [2]. Hier müssen die Generalvertretungen für die erforderlichen Einrichtungen sowie für die Verträge mit den gewerblichen Güter-

---

1) Derzeit entfallen etwa 80 % des Wagenladungsverkehrs der Deutschen Bundesbahn auf einseitige und 65 % auf zweiseitige Gleisanschlußverkehre. (Vgl. Prospekt der Deutschen Bundesbahn "Gleisanschluß - Lebensader der Wirtschaft" und Briefe zur Verkehrspolitik, 18. Jahrgang, Bonn, 14.Jan. 1972, Blatt 2).

2) Vgl. Fußnote 1) S. 90 der Arbeit.

nahverkehrsunternehmern zuständig sein.
In Zeiten eines akuten Wagenmangels darf nicht nur von übergeordneten Stellen über die Vergabe des Wagenraums entschieden werden, sondern die Generalvertretungen, die die regionalen Belange beurteilen können, müssen die Prioritäten des Einsatzes bestimmen.

Die Deutsche Bundesbahn verfügt - überwiegend in der Nähe der Bahnanlagen - über teilweise erheblichen Grundbesitz, der nicht für ihre eigenen betrieblichen Aufgaben benötigt wird, sich jedoch häufig für gewerbliche Zwecke, Industrieansiedlungen oder Lagerplätze, eignet. Die kommerzielle Verwertung dieser Flächen sollte den Generalvertretungen vorbehalten bleiben.

c) Preispolitik

Die Preisbildung - die Aufstellung der Tarife gemäß § 6 Abs. 1 der Eisenbahnverkehrsordnung - ist bei der Deutschen Bundesbahn zentralisiert. Die Entscheidungsbefugnis obliegt der Zentralen Verkaufsleitung [1]. Darüber hinaus können aber Tarife nur dann angewendet werden, wenn sie von der Aufsichtsbehörde, dem Bundesverkehrsminister, genehmigt wur-

1) Vgl. Zweiter Teil, Abschnitt I. B. 1. "Die Organisationsstufen und ihre Aufgaben" der Arbeit.

den[1]. Trotz dieses Genehmigungsvorbehaltes ist die Bundesbahn für die Preisbildung insofern eigenverantwortlich, als von ihr die Initiative ausgeht. Aus der intern ausschließlichen Zuständigkeit der Zentralen Verkaufsleitung für die Tarifbildung könnte gefolgert werden, die jeweilige Generalvertretung habe keinen Einfluß auf und keine Zuständigkeit für die Preisbildung. Sie habe vielmehr nur nach den ihr bekannten und veröffentlichten Tarifen die Dienstleistungen im Güterverkehr zu verkaufen.
Eine erfolgreiche Preisstrategie kann aber nur dann betrieben werden, wenn die besonderen Wahrnehmungen der Verkaufsfront berücksichtigt werden. Die Zentrale Verkaufsleitung darf nicht im "elfenbeinernen Turm" arbeiten [2]. Die Generalvertretungen müssen deshalb auf dem Sektor Preisbildung eingeschaltet werden. Dies kann je nach den in praxi auftretenden Fällen unterschiedlich sein: So können bei Verhandlungen mit Kunden respektive mit Fachverbänden, die den entsprechenden Kundenkreis repräsentieren, die Generalvertretungen als Mittler zwischen Kunden und vorgesetzten Stellen der Deutschen Bundesbahn tätig werden. Die dezentralen Stellen kennen sowohl die speziellen Pro-

---

1) Vgl. § 16 Bundesbahngesetz, Fassung gemäß Art.I Nr. 2 des Gesetzes vom 1. August 1961 (BGBl. I S. 1161).

2) Vgl. Mohr, Kuno: Schaltstelle kommerzieller Aktivität - Aufgaben, Organisationsform und Arbeitsweise der Zentralen Verkaufsleitung der Deutschen Bundesbahn, a.a.O., S. 596.

bleme der Kundschaft als auch die Interessen der Eisenbahn und können somit zu einer beiderseits befriedigenden Lösung beitragen.

Die Notwendigkeit der gegenseitigen Information, die wir im vorangegangenen Abschnitt behandelt haben, erlangt bei der Tarifbildung eine herausragende Bedeutung. Von beabsichtigten Tarifmaßnahmen müssen die dezentralen Stellen in Kenntnis gesetzt werden, um gegebenenfalls die Kunden der Bahn rechtzeitig unterrichten zu können. Ihrerseits müssen die Generalvertretungen die zentrale Tarifbildungsstelle bei notwendigen und möglichen Preiskorrekturen, seien es Erhöhungen oder Senkungen, umgehend einschalten. Hierbei handelt es sich nicht nur um eine Information, sondern bereits um eine Zuständigkeit, die Entscheidungen auslösen kann.
In bestimmten Fällen kann es auch zweckmäßig sein, wenn die Zentrale Tarifverhandlungen unmittelbar an die Generalvertretung, in deren Bezirk der Tarifnehmer seinen Firmensitz hat beziehungsweise seine Betriebsstätten unterhält, delegiert [1].

Die Gütertarife der Eisenbahn sind nach § 6 Abs. 1 der Eisenbahnverkehrsordnung [2] Festentgelte oder Mindest-Höchstentgelte. Die veröffentlichten Tarife müssen jedermann gegenüber in gleicher Weise ange-

1) Eine solche Möglichkeit besteht zum Beispiel bei Ausnahmetarifen, die regionale Bedeutung haben.

2) Fassung gemäß 70. Verordnung zur Eisenbahnverkehrsordnung vom 7. November 1961 (BGBl.II S.1665).

wendet, sie dürfen weder unter- noch überschritten werden, es sei denn innerhalb der festgesetzten Marge. Von der Möglichkeit, Margentarife zu bilden, hat die Bundesbahn bislang nur in geringem Umfange Gebrauch gemacht. Entscheidend dürfte hierfür die Erkenntnis sein, daß sich die Margentarife im allgemeinen nach unten einpendeln. Die bisherigen Margentarife sind de facto Festtarife. Insofern besteht derzeit für die dezentralen Generalvertretungen nicht die Möglichkeit, über das bestehende Gütertarifniveau mit den Kunden zu verhandeln. Werden allerdings zukünftig in größerem Maße echte Margentarife im Deutschen Eisenbahngütertarif eingeführt, so werden sich zwangsläufig - aus Gesichtspunkten der Praktikabilität - für die kundennahen Generalvertretungen Vollmachten zur Preisgestaltung ergeben müssen.

Die Tariffracht des Deutschen Eisenbahngütertarifs gilt "innerhalb des Beförderungsvertrages", also zwischen Gütertarifbahnhöfen. Die Eisenbahn kann nach höchstrichterlicher Rechtssprechung Schienenmehrkosten ausgleichen, wenn "dieser Ausgleich geldliche Aufwendungen für tariflich nicht gebundene Nebenleistungen betrifft" [1]. In dem Urteil des Bundesgerichtshofs wird davon ausgegangen, daß die

---

1) Urteil des Bundesgerichtshofs vom 13. Juli 1966 - Ib ZR 80/64 (abgedruckt in: Nachschlagewerk des Bundesgerichtshofs, herausgegeben von Lindenmaier, Fritz und Möhring, Philipp, München und Berlin 1967, Blatt 126 - 130).

Eisenbahn das Transportgut nur "von Bahnhof zu Bahnhof" befördert, während beim vergleichbaren KraftwagenVerkehr das Gut von "Haus zu Haus" transportiert wird. Allerdings darf die Eisenbahn damit keine Tarifunterbietung des Wettbewerbers vornehmen.
Derartige Ausgleiche - Roll- und Umladekostenzuschüsse sowie Zuschüsse für Bau und Unterhaltung privater Anschlußgleise - müssen an ökonomischen Kriterien gemessen werden, wie Notwendigkeit im Wettbewerb, Straßenentlastungseffekt und Kostenlage der Eisenbahn. Hier ergibt sich ein weites Zuständigkeitsfeld für die Generalvertretungen [1].

d) Werbung und Public Relations

Fassen wir den Begriff der Werbung sehr weit, so könnten wir letztlich die zuvor behandelten absatzpolitischen Instrumente: Absatzmethode, Produktgestaltung und Preisbildung unter Werbung subsumieren; denn der Sinn jeder dieser Maßnahmen besteht darin, werbende Wirkungen zu erzielen. Die Wirkungen der einzelnen Absatzäußerungen sind jedoch nicht spezielle Werbung im Sinne eines selbständigen absatzpolitischen Instrumentes. Werbung liegt vielmehr nur dann vor, wenn von Werbemitteln Gebrauch gemacht

1) Vgl. hierzu auch Oettle, Karl: Voraussetzungen und Folgen einer unternehmungsweisen Führung der Deutschen Bundesbahn, a.a.O., S. 401.

wird, um bestimmte Absatzleistungen zu erzielen [1]. Wenn wir verstärkte Absatzaktivität einer öffentlichen Eisenbahn, die im Wettbewerb steht, für erforderlich halten, so ergibt sich daraus die Notwendigkeit der Werbung für diesen Betrieb. Die Maßnahmen der Werbung sollen zu einer größeren Nachfrage von Dienstleistungen im Güterverkehr der Eisenbahn führen; dies ist auch in öffentlich-wirtschaftlicher Sicht aufgrund der geschilderten Vorzüge der Schiene wünschenswert. An die Werbung eines öffentlichen Betriebes wird man grundsätzlich andere Anforderungen stellen müssen als an die der Unternehmungen. Sie wird sich "marktschreierischer" Methoden zu enthalten haben, sie muß wahre Aussagen treffen, stets unter dem Gesichtspunkt der sparsamen Verwendung öffentlicher Mittel vorgenommen werden und vor allem Informationen für den angesprochenen Kundenkreis liefern. Die Informationspolitik [2] steht im Vordergrund, damit der Betrieb die an ihn gestellten Aufgaben besser erfüllen kann. Leistungen können beschrieben, Hinweise für den zweckmäßigen Gebrauch der Dienstleistungen - wie vorteilhafte Güterzugverbindungen, besonders geeignete Güterwagen für bestimmte Transportgüter - gegeben werden.

---

1) Vgl. Gutenberg, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 2. Band, Der Absatz, a.a.O., S. 408 f.

2) Vgl. Oettle, Karl und Thiemeyer, Theo: Thesen über die Unterschiede zwischen privater Absatzpolitik und öffentlicher Angebotspolitik, a.a.O., S. 38.

Wenn wir einen Überblick zu geben versuchen, welche Mittel der Werbe- beziehungsweise Informationspolitik im Eisenbahngüterverkehr in Betracht kommen, so können wir nicht den gesamten Katalog aller denkbaren Möglichkeiten [1] aufzeigen.
Am gebräuchlichsten sind folgende Werbemittel:

Werbeanschläge (Plakate, Leuchttafeln an Bahnhofsgebäuden),

Werbeanzeigen (Einzelanzeigen in Zeitungen und Fachzeitschriften),

Werbedrucke (Güterwagenprospekte, Kursbücher),

Werbebriefe (Periodische Kundenbriefe),

Werbefilme,

Werbeveranstaltungen (mit Demonstrationen).

Hieraus lassen sich Zuständigkeiten für die dezentralen Stellen ableiten.
Zunächst sind wir der Meinung, daß die Generalvertretungen zur Mitgestaltung des Werbeplanes herangezogen werden sollen. Sie wissen aufgrund ihrer Erfahrungen, welche Werbemittel sowohl generell als auch für die regionalen Teilmärkte den nachhaltigsten Erfolg bringen werden. Liegen die Werbemittel vor, so müssen die dezentralen Stellen diese sinnvoll ein-

---

1) Vgl. zum Beispiel Fischer, Guido: Die Betriebsführung, Band 2, Betriebliche Marktwirtschaftslehre, a.a.O., S. 289 ff. sowie Gutenberg, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 2. Band, Der Absatz, a.a.O., S. 423 f.

setzen; dazu ist erforderlich, daß sie Ort und Zeitpunkt des Einsatzes sowie den Kreis der anzusprechenden Kunden richtig bestimmen. Für besonders werbewirksam für den Güterverkehr halten wir Veranstaltungen mit Fachvorträgen und Demonstrationen des Leistungsangebotes. Wichtig ist, daß die vorgesetzten Stellen den Generalvertretungen Handlungsfreiheiten in der Gestaltung überlassen und ihnen einen Werbeetat, über den sie Rechenschaft ablegen müssen, zur Verfügung stellen.

Getrennt von der Werbung müssen wir die Aufgaben der public relations sehen. Zu diesem Bereich gehören alle Maßnahmen, die darauf gerichtet sind, das Ansehen der Eisenbahn in der Öffentlichkeit zu festigen und zu steigern, während der Werbung die Aufgabe der Information über das Leistungsangebot der Bahn zukommt. Die anzusprechende "Öffentlichkeit" sehen wir bei den Maßnahmen der public relations extensiv[1]. Grundsätzlich sind nicht nur die speziell am Güterverkehr interessierten Firmen, die Mitarbeiter und Lieferanten anzusprechen, sondern auch jene Personen und Körperschaften (Steuerzahler, Unternehmer, Gebietskörperschaften, Verbände, Gewerkschaften), bei denen die öffentliche Eisenbahn erreichen möchte, daß sich mit ihrem Namen die Vorstellung von Zuverlässigkeit, Solidität, Güte, Sicherheit verbindet[2].

---

1) Vgl. etwa Fischer, Guido: Die Betriebsführung, Band 2, Betriebliche Marktwirtschaftslehre, a.a.O., S. 231 ff.

2) Vgl. hierzu auch Gutenberg, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 2. Band, Der Absatz, a.a.O., S. 417.

Wir halten es, gerade in einer Zeit, die von Verkehrsnotständen in breitem Ausmaß charakterisiert ist, für geboten, daß der Eisenbahnbetrieb die "Öffentlichkeit" insbesondere über seine Aufgaben, seine technische und ökonomische Situation, seine besondere gesellschaftliche Nutzenstiftung, seine zukünftigen Planungen und deren Realisierbarkeit in geeigneter Weise aufklärt. Die Wege, die hier einzuschlagen sind, sind zahlreich, beispielsweise ist an laufende oder periodische Pressemitteilungen über Neuerungen aus dem technischen und ökonomischen Bereich und an Tage der offenen Tür mit Besichtigung von Einrichtungen zu denken. Da die Generalvertretungen die regionalen Repräsentanten der Deutschen Bundesbahn sind, liegt es nahe, sie hier einzuschalten und ihnen Zuständigkeiten zu übertragen. Als solche sind unter anderem denkbar: Laufende Kontaktpflege mit Behörden, Schulen, Tageszeitungen, Verbänden, Vortragsreihen bei den verschiedensten Gremien sowie Durchführung von besonderen Veranstaltungen.

3. Grenzen der Delegation

Anhand des absatzpolitischen Instrumentariums haben wir aufgezeigt, in welchem Umfange Zuständigkeiten an die dezentralen Stellen delegiert werden können. Dabei sind wir davon ausgegangen, daß dieser Bereich möglichst weit gefaßt sein sollte, um Entscheidungen

im Interesse eines zeitgemäßen Kundendienstes rasch treffen zu können. Dies setzt allerdings voraus, daß die Generalvertretungen dazu befähigt sind.

Delegation kann nicht als unbegrenzte Freiheit zur individuellen Entscheidung aufgefaßt werden. Schon um der Einheitlichkeit der Aufgabenerfüllung willen wird die obere Betriebsführung Richtlinien und Grundsätze aufzustellen haben, welche die Handlungsspielräume der dezentralen Absatzstellen bestimmen. Die Deutsche Bundesbahn, die im gesamten Bundesgebiet als ein einheitlicher öffentlicher Betrieb besteht, muß in allen Teilregionen weitgehend gleiche Prinzipien anwenden. Grundsatzentscheidungen können deshalb nicht delegiert werden. Der Absatzmethode liegt eine Entscheidung der zentralen Willensbildung zugrunde, die von den einzelnen Vertretungen beachtet werden muß. Die Gesamtheit der Produktgestaltung im Güterverkehr ist das Ergebnis vieler Entscheidungsvorgänge, die man nicht dezentralen Stellen allein überlassen kann. Die Tarifbildung, die schon aufgrund gesetzlicher Vorschriften einheitlich durchgeführt werden muß, wird grundsätzlich nicht delegiert. Die Zentralstelle kann hier zu besseren Ergebnissen gelangen, weil sie über einen Stab von Experten und Spezialisten für die einzelnen Güterverkehrsmärkte verfügt. Die Bandbreite, innerhalb der "Roll- und Umladekostenzuschüsse" angewendet werden dürfen, muß festgelegt werden. Maßnahmen der Werbung und public relations werden, soweit sie überregional eingesetzt werden

sollen, besser - auch aus Gesichtspunkten der Verwaltungsökonomie - zentral vorbereitet.

D. Bestimmung der dezentralen Stellen

1. Quantität der dezentralen Stellen

Unabhängig davon, daß die Anzahl der zur "Ämterinstanz" gehörenden Generalvertretungen bei der Neuordnung des kommerziellen Dienstes weitgehend durch die Zahl der früheren Bundesbahnverkehrsämter bestimmt wurde, gilt es zu untersuchen, welche Gesichtspunkte für die Festsetzung der Quantität maßgebend sein können. In diesem Zusammenhang wollen wir nicht erörtern, wieviele dezentrale Generalvertretungen insgesamt erforderlich, sondern welche Kriterien zu beachten sind, damit die Deutsche Bundesbahn in den einzelnen Wirtschaftsräumen ihre Aufgaben bestmöglich erfüllen kann. Es bietet sich an, von Kriterien, die im Zusammenhang mit der Gesamtorganisation der Deutschen Bundesbahn stehen, und von externen Daten auszugehen.

a) Interne Kriterien

Die Generalvertretungen repräsentieren bei Wirtschaft und Öffentlichkeit die Bundesbahndirektionen, deren

Zahl festliegt und somit ein Datum bildet[1]. Damit liegt bereits ein Bestimmungsfaktor vor: Die einzelnen Bezirke der im Bereich einer Bundesbahndirektion tätigen Generalvertretungen sind zusammen mit dem Gebiet der jeweiligen Direktion identisch. Diese Deckungsgleichheit ist insofern zweckmäßig, als Anweisungen nur von einer Bundesbahndirektion, abgesehen von den Befugnissen der Zentralen Verkaufsleitung, an die Generalvertretungen erteilt werden können.

Die absatzwirtschaftlich ausgerichteten Generalvertretungen sollten auch an den produktionswirtschaftlichen Gegebenheiten des Eisenbahnbetriebes orientiert sein. So bieten sich als Orientierungsmaßstab die Grenzen der "Bundesbahn Bau- und Betriebsämter" an, zumal in der praktischen Geschäftsabwicklung mit diesen Stellen enge Kontakte bestehen, beispielsweise bei der Planung und Überprüfung von privaten Gleisanschlüssen, bei Bau und Unterhaltung von Bahnhofsgebäuden, Güterabfertigungen und Lagerplätzen sowie bei der Leistungserstellung.

---

1) Von den zum 1. Oktober 1968 bestehenden 16 Bundesbahndirektionen werden 6 aufgelöst. (Vgl. Geschäftsbericht der Deutschen Bundesbahn, Geschäftsjahr 1970, S. 13). Derzeit umfaßt die "Mittelinstanz" neben den sogenannten Zentralstellen - Zentrale Verkaufsleitung, Zentrale Transportleitung, Zentralstelle für Betriebswirtschaft und Datenverarbeitung, Bundesbahnsozialamt, Zentralämter - 15 Bundesbahndirektionen.

Nach dem derzeitigen Stand verfügt die Deutsche Bundesbahn über 135 Betriebsämter und 63 Generalvertretungen [1]. Danach erstreckt sich eine Generalvertretung im Durchschnitt auf das Gebiet von etwas über 2 Betriebsämtern. Wenngleich der Bezirk einer Generalvertretung meist den eines gesamten Betriebsamtes umfaßt, so sind in manchen Fällen bis zu 4 Betriebsämter im Raum einer Generalvertretung tätig. Bei flächenmäßiger Kongruenz zwischen Generalvertretung und Betriebsämtern lassen sich insofern Rationalisierungserfolge erzielen, als bestimmte Verwaltungsaufgaben einheitlich durchgeführt werden können [2]. Wenn auch die Frage der Zusammenlegung der Ämterinstanz hier nicht untersucht werden soll, - sie würde den Umfang dieser Arbeit sprengen - so bietet eine zu einem späteren Zeitpunkt möglicherweise durchzuführende Vereinigung der Betriebs-, Maschinenämter und Generalvertretungen, ähnlich der "Arrondissements" der Französischen Staatsbahnen [3], eine organisatorisch günstige Ausgangssituation.

Die Quantität der vorhandenen nachgeordneten Dienst-

---

1) Vgl. Geschäftsbericht der Deutschen Bundesbahn, Geschäftsjahr 1970, S. 168.

2) Zum Beispiel in der Personaldisposition, Wirtschaftswesen. (Vgl. Geschäftsanweisung für die Bundesbahnämter vom 1. März 1960).

3) Vgl. S. 140 f. der Arbeit.

stellen ist ein wichtiges Kriterium für die Gebietsgrößen der GeneralVertretungen. Derzeit entfallen auf eine GeneralVertretung etwa 70 Dienststellen. Da diese Einheiten in Struktur und Umfang sehr unterschiedlich sind, läßt sich keine Aussage über die optimale Zahl der einer GeneralVertretung zugeordneten Dienststellen machen. Wesentlich ist, daß die jeweilige GeneralVertretung noch einen zufriedenstellenden Überblick über die Dienststellen gewinnen kann. Hierbei sind nicht nur objektive Gesichtspunkte, wie Quantität und transportwirtschaftliche Bedeutung dieser Stellen, sondern auch subjektive Gegebenheiten bei dem Leiter der GeneralVertretung und bei dessen Mitarbeitern maßgebend. Die GeneralVertretungen müssen ihre Verkaufsstellen noch kontrollieren und steuern können; rasche Informationsgewinnung und InformationsVerarbeitung müssen gewährleistet sein.

Der Mitarbeiterstab einer GeneralVertretung umfaßt in der Regel ein Team von etwa 30 Personen [1]. Durch die absatzbezogene und marktbewußte Ausrichtung kommt den Kundenberatern, deren Hauptaufgabe in der Gewinnung und Erhaltung von Transportaufträgen besteht,

---

1) Zum Beispiel Sachbearbeiter für Personen- und GüterVerkehr, für Verkaufsförderung, für Personal- und Rechnungswesen, für Entschädigungsdienst, Außenbeamte (Revision der Dienststellen), Kundenberater für Personen- und GüterVerkehr.

eine herausragende Bedeutung innerhalb des Mitarbeiterstabes zu. Der Einsatz dieses Personenkreises ist eine der wichtigsten Aufgaben des Leiters einer Generalvertretung. Er muß Absatzpläne, Verkaufsziele vorgeben und den Erfolg seines Verkaufsteams überwachen. Die Größe einer Generalvertretung muß auch an der Zahl des eingesetzten Personals, insbesondere der Kundenberater, orientiert sein. Aufgrund praktischer Erfahrungen, die nach etwa dreijährigem Bestehen der dezentralisierten Absatzorganisation gesammelt werden konnten, ist eine Generalvertretung gut zu steuern, wenn sie 3 Kundenberater für den Güterverkehr und 1 bis 2 Kundenberater für den Personenverkehr einsetzt.

Schließlich bietet sich als innerbetrieblicher Gesichtspunkt der durch eine Generalvertretung verursachte Aufwand an. Mehr als in der privaten Unternehmungswirtschaft muß im öffentlichen Betrieb der Gedanke der Sparsamkeit zur Geltung kommen. Schon auch deshalb sollte man, unter Berücksichtigung der Aktionsfähigkeit der dezentralen Absatzeinheiten, diese Stellen möglichst groß wählen. Hierfür spricht auch die Tatsache, daß die fixen Kosten bei jeder Generalvertretung annähernd gleich sind [1].

---

1) Zum Beispiel hat die Bundesbahndirektion München, die bis zur Neuordnung des kommerziellen Dienstes 4 Verkehrsämter hatte, aus diesen 3 Generalvertretungsbezirke gebildet. In erster Linie sollte dabei der Aufwand reduziert werden.

b) Externe Kriterien

Für eine marktorientierte öffentliche Eisenbahn müssen in Bezug auf die Einrichtung der dezentralen Stellen primär absatzwirtschaftliche Daten herangezogen werden.
Ein erster Ansatzpunkt ist die ökonomische Struktur eines Raumes. Innerhalb zusammenhängender Wirtschaftsgebiete sollten - schon um eine einheitliche Ausrichtung zu erreichen - keine Grenzziehungen der Generalvertretungen vorgenommen werden. Zudem ist es auch wirtschaftlich sinnvoll, wenn sich bei den dezentralen Stellen eine gewisse Spezialisierung herausbildet. Derartige Ausgangsdaten können bei Wirtschaftsräumen mit Bergbaubetrieben, Industrien der Steine und Erden sowie der Großchemie vorliegen.

Der gegenwärtige und zukünftige Gesamttransportbedarf einer Region sollte ebenfalls analysiert werden, um sinnvolle Größeneinheiten für die Generalvertretungen zu erhalten. Hierbei darf nicht nur von dem derzeitigen Gütertransportaufkommen der Eisenbahn ausgegangen werden, sondern auch diejenigen von den Wettbewerbern einschließlich des Werkverkehrs bewältigten Gütertransporte, die jedoch - auch aus öffentlich-wirtschaftlicher Sicht - besser für die Eisenbahn geeignet sind, sollten berücksichtigt werden.

Wir erachten es als ein dringendes Erfordernis, daß Markttransparenz gewonnen wird und erhalten bleibt.

Deshalb sollten die Gebiete der GeneralVertretungen so gewählt werden, daß der GüterVerkehrsmarkt jederzeit überblickt werden kann.

Da die GeneralVertretungen neben ihren Akquisitionsbemühungen auch die Aufgabe haben, die Deutsche Bundesbahn nach außen hin zu repräsentieren, bietet es sich an, die gebietsmäßige Einteilung nach bestehenden Verwaltungseinheiten - Bundesländer, Regierungspräsidien, Landkreise, Industrie- und Handelskammern - auszurichten [1].

2. Standorte der dezentralen Stellen

a) Grundsätzliches

Wir haben an früherer Stelle [2] ausgeführt, daß die GeneralVertretungen aus den BundesbahnVerkehrsämtern hervorgegangen sind. Die bisherigen Geschäftssitze der Verkehrsämter wurden durchwegs von den nachfolgenden GeneralVertretungen übernommen. Die Entstehung der Verkehrsämter als Bindeglied zwischen den Direktionen und den Dienststellen reicht in die zwanziger Jahre zurück. Der Zweck ihrer Einrichtung war eine breitere Basis der Revision der Dienststel-

---

1) Auf die Probleme der Abstimmung verschiedener Gesichtspunkte kann an dieser Stelle nicht näher eingegangen werden.

2) Vgl. S. 137 der Arbeit.

len. Damals war maßgebend, daß die Verkehrsämter ihren Dienststellenbereich gut überwachen und möglichst schnell erreichen konnten. Als Dienstsitz der Ämter wurden meist im Mittelpunkt des Eisenbahnverkehrswesens stehende Orte gewählt, in erster Linie Groß- und Mittelstädte. Es ist verständlich, daß diese Orte auch heute noch im Verkehrswesen Bedeutung haben, zumal von der Eisenbahn nicht zu unterschätzende Impulse für die Wirtschaftsentfaltung ausgingen und auch noch ausgehen.

Hinzu kommt, daß die Deutsche Bundesbahn bei den Orten mit Sitz eines Verkehrsamtes schon über gewisse Ressourcen verfügte. Sie hatte dort bereits Büroräume und einen Teil des Mitarbeiterstabes. Der Ankauf oder die Anmietung von Büroräumen sowie die Umsetzung des Personals aus seiner gewohnten Umgebung, die vielfach besondere und schwerwiegende Probleme aufwirft, konnten damit vermieden werden.

b) Einsatzplanung

Steht der Sitz einer Generalvertretung fest, so muß sichergestellt werden, daß der angeschlossene Wirtschaftsraum, also die dort ansässigen Kunden der Bahn betreut werden können. Dies gilt auch für die etwas peripher vom Sitz der einzelnen Generalvertretungen liegenden Betriebe. Wesentlich ist, daß die Kunden von Mitarbeitern der dezentralen Stellen, in erster Linie den Kundenberatern, aufgesucht werden. Die Aktivität muß in einer Wettbewerbswirtschaft

weitgehend von der Eisenbahn ausgehen. Nur eine Planung der Kundenbesuche ermöglicht es, die vorhandenen personellen Kapazitäten absatzwirtschaftlich erfolgreich und auch kostensparend einzusetzen und stellt damit eine grundlegende innerbetriebliche Voraussetzung einer dezentralisierten Absatzorganisation dar.

Da die Generalvertretungen grundsätzlich ein räumlich großes Absatzgebiet betreuen, wobei die Transportkunden entsprechend den erforderlichen Gegebenheiten mehr oder weniger oft im Planungszeitraum besucht werden sollten, ist dieser Raum noch weiter zu unterteilen.
Hierbei sehen wir grundsätzlich zwei verschiedene Möglichkeiten:

Die Kundenberater können zur Akquisition bei bestimmten Branchen eingesetzt werden (B r a n c h e n p r i n z i p). Jeder Kundenberater ist dann im gesamten Gebiet einer Generalvertretung tätig. Vorteile einer derartigen Praxis sind vor allem, daß die Außendienstmitarbeiter sich im Laufe ihrer Tätigkeit gute Branchenkenntnisse aneignen und die Usancen in vielen Wirtschaftszweigen kennenlernen. Bei der Lösung der verschiedensten Transportprobleme sowie für eine weitestgehende Berücksichtigung der Kundenwünsche ist dies von großem Nutzen. Gegen das Branchenprinzip bestehen aber auch Bedenken. Ausgelöst durch relativ weite Anfahrtswege entstehen meist viele Leerzeiten, so

daß sich, abgesehen von einem höheren Aufwand, die aktiven Besuchszeiten reduzieren. Darüber hinaus wird eine größere Anzahl von Kundenberatern benötigt.
Die Generalvertretungen verfahren auch deshalb im allgemeinen nach dem R e g i o n a l p r i n z i p . Der Bereich einer Generalvertretung wird in Kundenberaterbezirke eingeteilt. In diesen räumlich relativ kleinen Bezirken betreut der Kundenberater grundsätzlich alle Firmen, die für die Eisenbahn im Güterverkehr interessant sind [1].

Wir ziehen das Regional- dem Branchenprinzip vor. Der Kundenberater fühlt sich für seinen Bezirk auch mehr verantwortlich. Er hat an den einzelnen Plätzen in der Regel mehrere Kunden zu betreuen und kann demgemäß seine aktive Besuchszeit besser einteilen. Die Anzahl der Kundenbesuche kann in der zur Verfügung stehenden Zeit gesteigert werden. Darüber hinaus haben die Kundenberater mit Firmen mehrerer Branchen zu verhandeln. Das Regionalprinzip bedeutet zwar eine längere Einarbeitungszeit für den Mitarbeiter im Außendienst, erfordert aber von ihm mehr Beweglichkeit und die Fähigkeit zu vergleichen. Die Vielseitigkeit der Erfahrungen, die den Kundenberater vor Betriebsblindheit und Branchenblindheit schützt, kommt im Laufe der Zeit den einzelnen Kun-

---

1) Firmen mit geringer Transportbedeutung beziehungsweise bei denen keine schwierigen Transportprobleme vorliegen, sollte der Leiter der "Verkaufsfiliale" (Dienststellenleiter) betreuen.

den und auch dem Eisenbahnbetrieb selbst zugute. Des weiteren spricht für das Regionalprinzip, daß die Kundenberaterbezirke besser verglichen werden können. Zudem werden Betriebe, die sich neu angesiedelt haben, umgehend vom jeweils regional zuständigen Kundenberater erfaßt, ohne daß es Kompetenzschwierigkeiten gibt.

Der Einsatz der Kundenberater ist zweckmäßigerweise für einen bestimmten Zeitraum, beispielsweise ein Kalenderjahr, zu planen [1]. Die Firmen in einem Kundenberaterbezirk werden in Listen erfaßt und nach Einzugsbereichen der Bahnhöfe ausgewiesen. Nach bestimmten Kriterien wird festgelegt, wie oft der einzelne Kunde jährlich und in welchen Monaten zu besuchen ist [2]. Aus den Besuchsplänen ergeben sich durch Zusammenfassung mehrerer geographisch zusammenliegender Orte Tourenpläne [3]. Die Aufteilung eines Kundenberaterbezirkes in vier Tourenbezirke hat sich bewährt. Des weiteren stellt jeder Kundenberater wöchentlich einen Tourenplan auf, den der Generalvertreter mit ihm bespricht. Dies hat den Vorteil, daß wichtige und eilbedürftige Besuche vorgezogen und mit neuen Kunden Kontakte aufgenommen werden können.

---

1) Das nachstehend erörterte Verfahren wird z.B. von der Generalvertretung Rosenheim der Bundesbahndirektion München praktiziert.

2) Vgl. auch S. 226 der Arbeit.

3) Hierbei handelt es sich um das travelling-salesman-Problem. Für die Lösung - der graphentechnisch kürzeste geschlossene Hamiltonsche Kantenzug wird angestrebt - gibt es vorläufig nur Approximationstechniken. (Vgl. Leitherer, Eugen: Absatzlehre, 2. Auflage, Stuttgart 1969, S. 60).

Als vordringlich erachten wir bei dieser Einsatzplanung, daß sie nicht um ihrer selbst willen erfolgt. Eine allzu starre Planung kann sich nachteilig auswirken, wenn Kunden besucht werden, ohne daß aktuelle Transportprobleme vorliegen. Deshalb muß die Planung flexibel bleiben. Dennoch gibt eine gut vorbereitete Planung dem Kundenberater immer wieder den Hinweis, seine Arbeitskraft zielgerichtet einzusetzen.

E. Personelle Fragen

1. Entscheidungsträger der dezentralen Stellen

a) Aufgabenstellung

Bevor wir die Voraussetzungen darstellen, die wir bei den Leitern der Generalvertretungen für erforderlich erachten, müssen wir deren Aufgabengebiet, wenigstens kurz umreißen.

Die Funktion des Leiters einer Bundesbahngeneralvertretung [1] kann in drei Hauptbereiche eingeteilt werden: Dienstvorgesetzter [2], Verkaufsleiter, Repräsentant der Deutschen Bundesbahn.

---

1) Beamte des höheren Dienstes.

2) Das öffentliche Dienstrecht unterscheidet: Dienstvorgesetzte und Vorgesetzte. Dienstvorgesetzter ist, wer als "Organwalter des Dienstherrn" für beamtenrechtliche Entscheidungen über die nachgeordneten Beamten zuständig ist. Der Vorgesetzte ist der "Amtswalter", der in Einzelfällen fachli-

(Fortsetzung S. 214)

Als D i e n s t v o r g e s e t z t e m untersteht dem Generalvertreter das Personal seiner eigenen Dienststelle, der angeschlossenen Bahnhöfe, Güterabfertigungen und Fahrkartenausgaben. Im allgemeinen hat eine Generalvertretung etwa 30 Mitarbeiter [1], der Personalstand aller zum Bereich einer Generalvertretung gehörenden Dienststellen umfaßt durchschnittlich 700. Nach Ausbildung und Aufgabengebiet ist der Mitarbeiterstab sehr unterschiedlich zusammengesetzt. So ist zum Beispiel bei größeren Generalvertretungen der Vertreter des Generalvertreters ein Beamter des höheren Dienstes, bei mittleren und kleinen Generalvertretungen ein Beamter des gehobenen Dienstes [2]. Mitarbeiter der Generalvertretungen und der Dienststellen sind Beamte des gehobenen, mittleren und einfachen Dienstes sowie - derzeit allerdings in relativ kleinem Umfange - Angestellte und Arbeiter.

In seinem Bereich ist der Generalvertreter V e r k a u f s l e i t e r . Er trägt mit die Verantwortung dafür, daß der Transportanteil der Schiene nicht nur gehalten, sondern nach Möglichkeit erweitert wird und die Kunden mit den Leistungen der Bahn zufrieden sind. Die Erkenntnisse aus den Marktgegebenheiten muß er entsprechend auswerten und Rückschlüsse auf das zweckmäßige Verhalten der Eisenbahn ziehen.

Zu Fußnote 2) S. 213:
che Weisungen erteilen kann. (Vgl. Wolff, Hans-J.: Verwaltungsrecht II, a.a.O., S. 334 f.). Der Generalvertreter ist sowohl Dienstvorgesetzter als auch Vorgesetzter.

1) Vgl. S. 205 der Arbeit.

2) Bundesbahnoberamtmann bzw. Bundesbahnoberamtsrat.

Die Generalvertreter werden auch häufig selbst Verhandlungen führen, vor allem wenn wichtige Transportprobleme zu lösen sind und die "Statusgleichheit" [1] der Verhandlungspartner dies erfordert.

Ähnlich wie die Tätigkeit des Generalvertreters als Verkaufsleiter ist auch seine Aufgabe als R e p r ä s e n t a n t der Deutschen Bundesbahn nach außen gerichtet. Es würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen, alle im Zusammenhang mit der Repräsentation stehenden Aufgaben zu schildern. Wir erachten es jedenfalls als sinnvoll und notwendig, daß auch hier der öffentliche Betrieb seine Ressourcen ausschöpft. Gute Verbindungen zu anderen Behörden, Verbänden, wissenschaftlichen Institutionen, der Presse sind geeignet, das Image der Deutschen Bundesbahn zu fördern, und können sich demgemäß positiv auf den Absatz auswirken.

b) Erfordernisse

Aus den dargestellten Aufgabenbereichen des Leiters einer Generalvertretung sollen nunmehr wesentliche Erfordernisse besprochen werden. Die Tätigkeitsmerkmale der "Behörde" Deutsche Bundesbahn weichen einerseits erheblich von den Behörden mit Hoheitscharakter ab, andererseits bestehen auch zu den privaten Unternehmungen - schon aufgrund der Zielsetzung - Unterschiede. Die Deutsche Bundesbahn hat

1) Vgl. Leitherer, Eugen: Absatzlehre, a.a.O., S.58.

jedoch mit letzteren in der Organisation und in dem Bemühen, Marktanteile zu erhalten und zu erweitern, viele Gemeinsamkeiten.

Wenn wir die personellen Voraussetzungen untersuchen, läßt sich eine Zweiteilung, nämlich in den p e r s ö n l i c h k e i t s b e z o g e n e n Bereich und in den v e r w a l t u n g s b e z o g e n e n Bereich vornehmen. Unter persönlichkeitsbezogenem Bereich subsumieren wir die Eigenschaften, die wir beim Generalvertreter als Voraussetzung erachten. Der verwaltungsbezogene [1] Bereich zielt auf das Verhalten der oberen Betriebführung des öffentlichen Eisenbahnbetriebes ab.

ba) Persönlichkeitsbezogener Bereich

An die Eigenschaften, die bei einem Generalvertreter als D i e n s t v o r g e s e t z t e m vorliegen sollen, müssen hohe Anforderungen gestellt werden. Der Generalvertreter ist verantwortlich dafür, daß seine Mitarbeiter richtig, vor allem ihren Eigenschaften entsprechend, eingesetzt werden. Er

---

1) Das öffentliche Recht verwendet die Bezeichnung Verwaltung zur Darstellung verschiedener Begriffe. Bezogen auf das öffentliche Dienstrecht ist Verwaltung die interne Stelle, die personelle Entscheidungen trifft. (Vgl. z.B. Forsthoff, Ernst: Lehrbuch des Verwaltungsrechts, 1. Band, a.a.O., S. 121). Die Personaldisposition der Beamten des höheren Dienstes, also auch der Leiter der Generalvertretungen, hat sich der Vorstand der Deutschen Bundesbahn vorbehalten.

muß über Einfühlungsvermögen verfügen und kritisch, aber gerecht, beurteilen können. Seine Sorge muß auch dem beruflichen Weiterkommen und der Entwicklung der Mitarbeiter gelten. Vorhandene Begabungen muß er fördern.
Kein Vorgesetzter kann auf den Rat und das Können seiner Untergebenen verzichten. Diese Aussage gilt gerade für die Eisenbahn, bei der sich die Prozesse der Abwicklung aneinanderreihen. Der Generalvertreter muß deshalb ein Team leiten und die einzelnen Mitarbeiter motivieren können. Als Vorgesetzter muß er bestrebt sein, daß zwischen ihm und seinen Mitarbeitern, wie auch zwischen seinen Mitarbeitern untereinander, ein gegenseitiges Vertrauensverhältnis besteht [1]. Gute Charaktereigenschaften und vorbildliche Arbeitsleistungen erleichtern ihm seine Aufgaben.

Seine Tätigkeit als V e r k a u f s l e i t e r verlangt vom Generalvertreter vor allem Fachwissen, Verhandlungsgeschick, Erkennen von Marktgegebenheiten sowie die Fähigkeit, Rückschlüsse zu ziehen und die entsprechenden Entscheidungen treffen zu können. Fachwissen erstreckt sich auf Kenntnisse über das Angebot der Eisenbahn, wie Tarifanwendung, Güterwagen, Transportabwicklung. Wirtschaftswissenschaftliche Kenntnisse sind von Vorteil, um ökonomische Tatbestände und deren Auswirkungen beurteilen zu

---

1) Vgl. Fischer, Guido: Die Betriebsführung, Band 1, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 111 f.

können. Dabei müssen auch Wettbewerbsverhältnisse in ihren Zusammenhängen überschaut werden können. Aufgrund der gewonnenen Informationen muß das eigene Verhalten bestimmt beziehungsweise den vorgesetzten Organisationsstufen müssen Vorschläge, zum Beispiel für die Produktgestaltung und die Preispolitik, unterbreitet werden.
Anhand dieser nur beispielhaften Aufzählung ergeben sich, wie es scheint, keine Unterschiede zu einem privaten Unternehmen. Gewiß, in weiten Bereichen des Güterverkehrs der Eisenbahnen, wo diese im Wettbewerb zu anderen Verkehrsmitteln stehen, mag das zutreffen. Andererseits darf dabei die Priorität der öffentlich-wirtschaftlichen Oberziele nicht außer acht gelassen werden. Der Generalvertreter muß also gewissermaßen "zweigleisig" [1] denken können: Einerseits muß er als Verkaufsleiter seine Mitarbeiter auf die Erhaltung und Gewinnung der Transporte, die eigenwirtschaftlich interessant sind, ansetzen; andererseits muß er stets die öffentlich-wirtschaftliche Seite im Auge haben. Beide Ebenen können sich im Einzelfall - zum Beispiel bei der Entlastung der Straßen - durchaus decken.
Auf bisher schlecht frequentierten Eisenbahnstrecken

---

1) Vgl. Oettle, Karl: Voraussetzungen und Folgen einer unternehmungsweisen Führung der Deutschen Bundesbahn, a.a.O., S. 396 sowie Johns, Rudolf: Betriebe, öffentliche, in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, Zweiter Band, Stuttgart-Tübingen-Göttingen 1959, S. 48 ff., insbesondere S. 50 f.

sollte der regionale Verkaufsleiter verstärkt Akquisitionsmaßnahmen zur Angebotserhaltung einleiten. Das Gegenteil, planmäßig das Leistungsangebot quantitativ und qualitativ zu verringern, um eine Strecke stillegen zu können, halten wir nicht für vertretbar; schon deshalb nicht, weil heutige Stagnationsgebiete - vielleicht schon in naher Zukunft - Wachstumsgebiete mit einem für die Eisenbahn interessanten Frachtaufkommen werden können [1]. Gerade hierbei zeigt sich auch, daß das Handeln des Generalvertreters von "einem weiter in die Zukunft reichenden ökonomischen Horizont" [2] mitbestimmt sein muß.

Die R e p r ä s e n t a t i o n der Deutschen Bundesbahn verlangt vom Generalvertreter eine über das übliche Maß hinausgehende Dienstbereitschaft. Dabei ist weniger an eine passive Beteiligung bei bestimmten Veranstaltungen gedacht, als vielmehr an einen aktiven Einsatz. Die Gestaltungsmöglichkeiten dieses Aufgabengebietes sind umfangreich und können - wie übrigens auch bei den zuvor skizzierten Bereichen - keinesfalls umfassend behandelt

---

1) Vgl. auch S. 34 f. der Arbeit; siehe ferner Schröder, Paul und andere: Strukturwandel, Standortwahl und regionales Wachstum - Bestimmungsgründe der regionalen Wachstumsunterschiede der Beschäftigung und der Bevölkerung in der Bundesrepublik Deutschland 1950 bis 1980, Stuttgart-Berlin-Köln-Mainz 1968.

2) Oettle, Karl: Verkehrspolitik, a.a.O., S. 82.

werden. Regelmäßige Kontakte mit Behörden und Verbänden gehören genauso zu den Repräsentationspflichten wie Presse- und Offentlichkeitsveranstaltungen und wie Gespräche mit Kommunen, zum Beispiel im Zusammenhang mit der verkehrsmäßigen Erschließung bereits bestehender oder künftig geplanter Industrie- und Gewerbeflächen. Neben der Einsatzbereitschaft sind Besonnenheit im Vorgehen, Überzeugungskraft, Organisationsgeschick sowie nicht zuletzt eine rhetorische Begabung erforderlich. Die Generalvertreter müssen auch häufig Referate bei Gremien der Wissenschaft und Wirtschaft halten.

bb) Verwaltungsbezogener Bereich

Die Aufgaben eines Bundesbahngeneralvertreters sind quantitativ und qualitativ umfangreich. Hieraus folgt, daß die Leitung des öffentlichen Eisenbahnbetriebes zunächst die richtige Personalauswahl treffen muß. Sie muß die Gewähr haben, daß Persönlichkeiten eingesetzt werden, die den gestellten Anforderungen gerecht werden und sich aktiv und mit Erfolg der Absatzwirtschaft des Eisenbahnbetriebes widmen. In diesem Zusammenhang ist wesentlich, daß die Generalvertreter gewinnversprechende Geschäfte und öffentlich-wirtschaftliche Erfordernisse gleichermaßen erkennen und bei möglichen Interessenkonflikten Prioritäten setzen können.

Die Tätigkeit eines Generalvertreters weicht erheblich

von der eines Verwaltungsbeamten ab, dessen Obliegenheiten vornehmlich durch konkrete Anweisungen und einen engen Ermessensspielraum gekennzeichnet sind. Bei einem Bundesbahngeneralvertreter kommt es mehr auf eigene Ideen, wirtschaftliches Denken und eine entsprechende Dynamik an.
Die Eignung zum Generalvertreter wird nach dessen bisheriger Tätigkeit vom Dienstvorgesetzten aufgrund des im öffentlichen Dienstrecht üblichen Beurteilungsverfahrens bestimmt. Dieses Verfahren setzt, um zu brauchbaren Ergebnissen zu gelangen, voraus, daß die Beurteilenden selbst die Aufgaben eines Generalvertreters genügend kennen. Darüber hinaus werden die Dienstposten der Generalvertreter grundsätzlich vom Vorstand im Amtsblatt der Deutschen Bundesbahn ausgeschrieben. Psychologische Eignungstests werden bislang nicht angewendet [1].

Bei der rasch fortschreitenden Entwicklung der Wissenschaften ist es unabdingbares Erfordernis, daß die oberste Betriebsführung der Deutschen Bundesbahn für ihre Generalvertreter Möglichkeiten der Weiterbildung schafft. Die Mehrzahl der Generalvertreter [2] haben eine abgeschlossene Hochschul-

---

1) Unseres Erachtens würde es den Rahmen dieser Arbeit sprengen, mögliche Testverfahren hier zu behandeln.

2) Ein geringerer Teil rekrutiert sich aus "Aufstiegsbeamten". (Vgl. § 58 Bundeslaufbahnverordnung vom 27. April 1970 - BGBl I S. 422).

ausbildung: Juristen, Volks- und Betriebswirte. Seit dem Jahre 1968 führt die Deutsche Bundesbahn in Zusammenarbeit mit der dem Deutschen Institut für Betriebswirtschaft angeschlossenen Verkaufsleiterakademie Führungs- und Verkaufsseminare durch [1]. Diese Seminare, die jeweils eine Woche dauern, haben zu einer besseren Marktausrichtung der Mitarbeiter der Deutschen Bundesbahn beigetragen. Allerdings halten wir es im Hinblick auf die Aufgabenstellung für angebracht, die Weiterbildung noch zu verstärken [2]. Man sollte daran denken, Hochschullehrer für diese Aufgaben zu gewinnen, um mit der immer schnelleren Entwicklung des Fachwissens Schritt halten zu können.

Bei den früheren Bundesbahnverkehrsämtern waren die Amtsvorstände in der Regel nur ein bis zwei Jahre eingesetzt. Von dieser Praxis ist die Bundesbahnleitung bei der Besetzung der Generalvertretungen abgegangen; grundsätzlich sollen nunmehr die Generalvertreter ihre Aufgabe mindestens fünf Jahre wahrnehmen [3]. Wir halten eine derartige Festlegung für pro-

---

1) Strobel, Manfred: Moderne Verkaufsorganisation der Deutschen Bundesbahn, a.a.O., S. 590.

2) Zur Notwendigkeit der Aus- und Weiterbildung, insbesondere der Führungskräfte vgl. auch Fischer, Guido: Die Betriebsführung, Band 1, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 228.

3) Strobel, Manfred: Moderne Verkaufsorganisation der Deutschen Bundesbahn, a.a.O., S. 589.

blematisch. Zum einen kann sich herausstellen, daß eine personelle Fehlentscheidung getroffen wurde; in einem derartiger Fall müßte sofort eine Umbesetzung vorgenommen werden. Zum anderen wäre es kurzsichtig, einem gut eingearbeiteten Generalvertreter, der sich besonders engagiert, der seine Mitarbeiter gut führt und der vor allem zu den Kunden und der Öffentlichkeit ein partnerschaftliches Verhältnis hergestellt hat, nach Ablauf eines von vornherein mehr oder weniger festgesetzten Zeitraumes ein anderes Arbeitsgebiet zu übertragen. Die meist mühsam hergestellten Kundenkontakte und die entstandenen Präferenzen könnten Schaden erleiden, um so mehr, als gerade ein staatlicher Großbetrieb für die Mehrzahl seiner Kunden eine anonyme Einheit ist. Diese Anonymität kann aber durch den Einsatz geeigneter Führungskräfte, die entsprechend lang ihre Aufgabe erfüllen, weitgehend eliminiert werden[1].

Die Dienstposten der Generalvertreter sind bisher grundsätzlich nach A 13 / A 14 der Bundesbesoldungsordnung (Bundesbahnrat / Bundesbahnoberrat)[2] eingestuft. Beim Vergleich mit anderen Stellen der gleichen Ebene in der öffentlichen Verwaltung, zum Beispiel Postämter, Gesundheitsämter, Forstämter,

---

1) Zur Frage eines zu oftmaligen Wechsels des Stelleninhabers und den dadurch auftretenden Nachteilen für die Kontinuität der Arbeit vgl. auch Fischer, Guido: Die Betriebsführung, 1. Band, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 86 f.

2) Vgl. Anlage I zum Bundesbesoldungsgesetz vom 27. Juli 1957 (BGBl. I S. 993).

zeigt sich, daß die Dienstposten der Behördenchefs teilweise höher bewertet sind (A 15 / A 16 - Direktoren / leitende Direktoren). Ohne hier detaillierte Vergleiche anstellen zu wollen, erscheint es uns angebracht, daß die oberste Betriebsführung die herausragende Position der Generalvertreter mit einem relativ großen Verantwortungs- und Zuständigkeitsbereich, die auch manches nach A 15 der Bundesbesoldungsordnung bewertete Dezernat eines Bundesbahndirektion überragt, entsprechend honorieren sollte. Damit würde zugleich erreicht, daß die Stelleninhaber möglichst lange für diese Aufgaben erhalten bleiben und die Leitung der Deutschen Bundesbahn geeigneten, gut qualifizierten Nachwuchs gewinnen kann.

2. Mitarbeiter der dezentralen Stellen

a) Quantität der einzusetzenden Mitarbeiter [1]

Die Entfaltung der Absatztätigkeit bei den dezentralen Stellen bedarf einer Planung [2]. Diese ist notwendig, damit alle für den Güterverkehr interessanten Kunden von der Bahn angesprochen und Absatzerfolge erzielt werden können.
Damit verbunden sind personelle Probleme. Es gilt, eine Entscheidung über die Anzahl der Kundenberater zu treffen, um eine den Marktverhältnissen adäquate Kundenbetreuung, die am "Wirtschaftsbesatz" auszu-

1) Dabei soll lediglich die Quantität der im Außendienst tätigen Kundenberater erörtert werden.

2) Vgl. Ausführungen auf S. 212 der Arbeit.

richten ist, sicherzustellen.

Die Ermittlung der Transportkunden bietet grundsätzlich keine Schwierigkeiten [1]. Kunden, die sich bereits der Bahn bedienen, stehen fest; allerdings ist damit noch nicht ohne weiteres der Anteil der Schiene bekannt. Für die Ermittlung der potentiellen Kunden können Branchenverzeichnisse, Auskünfte der Gewerbeämter, Mitteilungen der Industrie- und Handelskammern herangezogen werden.
Stehen die Firmen, die als Transportkunden der Bahn erhalten oder gewonnen werden sollen, fest, so ist auch deren mögliches Transportaufkommen, der Gesamttransportbedarf, festzustellen, wozu häufig längere und teilweise sehr subtile Erhebungen erforderlich sind. Die Möglichkeiten, zu diesen für die öffentliche Eisenbahn wichtigen Daten zu gelangen, sind vielfältig. Firmenabhandlungen, Geschäftsberichte sowie sekundärstatistisches Material [2] können ausgewertet werden. Nötigenfalls müssen die Firmen direkt befragt werden; im Gegensatz zu größeren Betrieben treten bei Klein- und Mittelbetrieben dabei hin und wieder Schwierigkeiten auf. Psychologisch ist diese Haltung verständlich: Man will Betriebsinterna nicht preisgeben. Dennoch ist es den Generalvertretungen meist gelungen, konkreten Aufschluß über den Frachtwert der Betriebe ihres Bereiches zu

---

1) Vgl. auch Ausführungen im Zweiten Teil, Abschnitt I. B. 2. der Arbeit.

2) Vgl. Nieschlag, Robert - Dichtl, Erwin - Hörschgen, Hans: Einführung in die Lehre von der Absatzwirtschaft, a.a.O., S. 222 f.

erhalten. Dabei muß man sich bewußt sein, daß die Daten über den Frachtwert im Zeitablauf mehr oder minder große Schwankungen aufweisen können: Konjunkturelle Tatbestände können hierfür ursächlich sein; Betriebe erweitern oder verengen ihre Angebotspalette, Substitutionsprozesse können einsetzen, Betriebe scheiden aus dem Markte aus, neue Betriebe lassen sich nieder.

Der Gesamttransportbedarf ist deshalb eine sehr wandelbare Größe, die laufend beobachtet werden muß. Dennoch kann der geschätzte, zwar meist an der Vergangenheit orientierte Transportbedarf eine brauchbare Entscheidungsgrundlage für die Anzahl der jährlich durchzuführenden Kundenbesuche sein. Daneben können noch andere Kriterien - wie die Möglichkeit der Abwanderung der Transportgüter auf andere Verkehrsbetriebe, besonders intensive Beratungstätigkeit bei Spezialtransporten - für die Bestimmung des Grades der Besuchswertigkeit einzelner Kunden herangezogen werden.

Die Hauptverwaltung der Deutschen Bundesbahn hat den Generalvertretern Richtlinien für die Kundenwertigkeit und Besuchshäufigkeit im Güterverkehr gegeben. Hiernach werden entsprechend dem Gesamttransportbedarf der einzelnen Kunden (Kundengruppen A - E) die erforderlichen Besuchshäufigkeiten festgesetzt. Bei Kunden mit einem kleineren Transportaufkommen (Kundengruppe E) liegt es im Ermessen des Generalvertreters, ob er die Betreuung dieser Kunden dem örtlich zuständigen Dienststellenleiter überträgt. Die Entscheidung hängt im Einzelfall

von verschiedenen Faktoren ab, zum Beispiel von der Art der Transportprobleme, der Entwicklung des Betriebes, der Zugehörigkeit des Betriebes zu einem Konzern, die akquisitorische Veranlagung des Dienststellenleiters.

Darüber hinaus gibt es noch sogenannte S-(Sonder) Kunden. Bei diesen werden die Besuchsimpulse von Fall zu Fall besonders ermittelt. Die Entscheidung hierüber obliegt dem Generalvertreter. Die Bedeutung dieses Kundenkreises sowie die notwendigen Besuchszahlen können damit weitgehend individuell berücksichtigt werden.

Aus der Gesamtzahl der Kunden und der jeweils anzustrebenden Besuchshäufigkeit ergeben sich für den Bezirk einer Generalvertretung die durchzuführenden Besuchsimpulse. Die Bundesbahn hat nach eingehenden Vergleichsstudien bei verschiedenen Generalvertretungen ermittelt, daß ein Kundenberater bei einer ausgewogenen Bezirkseinteilung und durchschnittlich vier Besuchen je Arbeitstag im Außendienst ein Pensum von jährlich rund 650 Besuchen absolvieren kann[1].

---

1) Ermittlung des Besuchssolls je Kundenberater:

Tage/Jahr		365
Sonn- und Feiertage	61	
Samstage	47	
Durchschnittliche Urlaubstage/Jahr	32	
Durchschnittliche Krankheitstage	10	
Trainingstage/Verkaufsseminare	10	
Innerdienstliche Besprechungstage und Besuchsvorbereitung	45	205
Tage für Außendienst		160

Tägliche Besuchszahl 4 = ca. 650 Besuche/Jahr.

Es würde aber einer flexiblen Planung widersprechen, das gesamte Besuchssoll ex ante festzulegen. Es läßt sich nicht vermeiden, daß unvorhersehbare Besuche eingeschoben werden müssen, weil beispielsweise die Kunden für bestimmte Transportprobleme einen Kundenberater anfordern oder die Bahn aus Gründen des Wettbewerbs bei einem Kunden besonders aktiv werden muß. Derartige Sondereinsätze betragen nach praktischen Erfahrungen etwa ein Fünftel aller Besuche, so daß je Kundenberater jährlich 520 Besuche fest eingeplant werden können.
Die Gesamtzahl der ermittelten Besuche dividiert durch 520 Besuche ergibt die je Generalvertretung benötigten Kundenberater für den Güterverkehr.

b) Qualitative Erfordernisse [1]

Die Aufgaben der Kundenberater umfassen Beratung und Akquisition bei den Transportkunden innerhalb eines räumlich abgegrenzten Bezirkes der jeweiligen Bundesbahngeneralvertretung [2]. Beratung bedeutet, den Kunden Hinweise über das Transportangebot der Bahn, wie Tarife, kostengünstige Transportabwicklung, Verpackungswesen etc., zu geben. Akquisition ist das zielbewußte Verkaufen, also die Kunden von den Vorteilen der Bahn zu überzeugen [3]. Beide Auf-

1) Vgl. auch Dvorak, H.: Eignungsanforderungen für Kundenberater, in: Der bahnärztliche Dienst, Heft 7/8, 1971, S. 118 ff.

2) Vgl. Ausführungen zum Regionalprinzip S. 211 f. der Arbeit.

3) Zu den Anforderungen eines Verkaufsgesprächs vgl. z.B. Fischer, Guido: Die Betriebsführung, Band 2, Betriebliche Marktwirtschaftslehre, a.a.O., S. 309 ff.

gabenbereiche lassen sich nicht streng trennen: Erfolgreiche Akquisition setzt in der Regel eine gute Beratung voraus beziehungsweise die Beratungsphase soll die Akquisition einleiten.

Unabdingbare Voraussetzung für das Tätigwerden eines Kundenberaters ist sein Fachwissen. Er muß das Angebot der Eisenbahn kennen und es einem Kunden darlegen und erläutern können. Das Fachwissen erwirbt der Kundenberater in seiner Ausbildungszeit zur Laufbahn des gehobenen Dienstes sowie im praktischen Einsatz, zum Beispiel als Güterverkehrssachbearbeiter oder Dienststellenleiter. Das eisenbahnbezogene Fachwissen allein reicht für die sehr umfassende Tätigkeit eines Kundenberaters nicht aus[1]. Er muß auch die Transportprobleme des Kunden erkennen und hierzu Lösungsvorschläge erarbeiten. Für wirtschaftliche Tatbestände und deren Zusammenhänge muß er Verständnis aufbringen, zumal er Betriebe aus verschiedenen Wirtschaftsbereichen zu betreuen hat[2]. Begeisterung für die vielfältigen und abwechslungsreichen Aufgaben sind ebenso erforderlich wie geistige Beweglichkeit. Bei seiner Tätigkeit ist der Kundenberater in besonderem Maße und laufend auf die Zusammenarbeit mit anderen Personen - Vorgesetzte, andere Mitarbeiter der Eisenbahn sowie die von ihm zu betreuenden Transportkunden - angewiesen. Daraus

1) Vgl. Zweiter Teil, Abschnitt I.E.4. "Schulung der Akquisiteure" der Arbeit.

2) Vgl. Zweiter Teil, Abschnitt I.D.2.b) "Einsatzplanung" der Arbeit.

ergibt sich, daß er zur Teamarbeit bereit sein muß. Introvertierte Menschen und Einzelgänger eignen sich nicht als Kundenberater. Hohe Anforderungen sind an die charakterlichen Eigenschaften zu stellen. Es sollte selbstverständlich für einen Kundenberater wie für jeden Beamten sein, daß er unbestechlich ist. Sein dienstliches wie auch sein außerdienstliches Verhalten muß stets korrekt sein.

Ein psychologisches Eignungstestverfahren [1] für Kundenberater hat die Bundesbahn noch nicht entwickelt. Die Dienstposten der Kundenberater werden im Amtsblatt der jeweiligen Bundesbahndirektion ausgeschrieben. Aufgrund der eingehenden Bewerbungen, denen jeweils auch eine Beurteilung des Dienstvorgesetzten beigegeben wird, werden von der Personalabteilung der betreffenden Bundesbahndirektion Vorschläge zur Besetzung gemacht. Diese Vorschläge werden dann der Fachabteilung, also der Verkehrs- oder kommerziellen Abteilung, zugeleitet. Bei den Bundesbahndirektionen ist das folgende - jedoch rein pragmatische - Verfahren üblich: Die aufgrund der Aktenlage bestgeeigneten Bewerber werden jeweils zu einem Gespräch, an dem der Verkaufsförderungsdezernent für den Güterverkehr, ein Personaldezernent, der zuständige Generalvertreter sowie ein Mitglied des Bezirkspersonalrates teilnehmen, eingeladen. Den Bewerbern

---

1) Zur Eignungsprüfung vgl. zum Beispiel Fischer, Guido: Die Betriebsführung, Band 1, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 190 ff., insbesondere "Eignungsmerkmale für Verkaufspersonal" (S. 191).

werden dabei weniger Fragen gestellt, die das reine Fachwissen betreffen, - dieses wird vorausgesetzt - sondern es werden mehr die geistige Beweglichkeit und die Anpassungsfähigkeit getestet. Meist wird der einzelne Bewerber mit einer simulierten Situation, zum Beispiel einem Verkaufsgespräch, konfrontiert. Aufgrund der festgestellten Eindrücke entscheidet sich das Team für einen Mitarbeiter, dem durchschnittlich eine dreimonatige Bewährungszeit zugestanden wird. Unseres Erachtens wäre es durchaus überlegenswert, ob in dieses Team auch ein Außenstehender, zum Beispiel ein Transportkunde der Bahn, aufgenommen werden soll [1].

3. Beamte als Verkäufer

a) Unterschiede zum Verkäufer der Unternehmungswirtschaft

Die Mitarbeiter des kommerziellen Dienstes, vor allem Generalvertreter und Kundenberater, sind ausschließlich Beamte [2]. Zu den Verkäufern der Unternehmungswirtschaft bestehen deshalb Unterschiede.

---

1) Allerdings bestehen hierbei - de lege lata - beamtenrechtliche Bedenken, zumal die Dienstpostenübertragung ein Verwaltungsakt ist. Vgl. hierzu auch Maunz, Theodor: Deutsches Staatsrecht, a.a.O., S. 316.

2) Gemäß § 19 Bundesbahngesetz sind die Beamten des Sondervermögens Deutsche Bundesbahn (§ 1 Bundesbahngesetz) unmittelbare Bundesbeamte.

Der Handelsvertreter ist in fremdem Namen und für fremde Rechnung tätig [1]. Er ist selbständiger Gewerbetreibender und vermittelt für einen anderen Unternehmer Geschäfte oder schließt sie in dessen Namen ab. Selbständigkeit liegt bei den Personen vor, die im wesentlichen frei ihre Tätigkeit gestalten und ihre Arbeitszeit bestimmen können. Wer, ohne in diesem Sinne selbständig zu sein, damit betraut ist, für einen anderen, sei es nun ein öffentlicher Betrieb sei es eine Unternehmung, Geschäfte zu vermitteln oder in dessen Namen abzuschließen, gilt als Angestellter (Reisender) [2].

Die Entlohnung der Handelsvertreter erfolgt grundsätzlich auf Provisionsbasis, wenngleich es üblich ist, daß ein bestimmter Teil des Entgeltes als Fixum von den Unternehmungen an den Handelsvertreter gezahlt wird. Der angestellte Reisende bezieht ein festes Gehalt; eine Erfolgsbeteiligung kann zusätzlich vereinbart werden.
Beiden Berufsgruppen ist gemein, daß der von ihnen vertretene Betrieb entsprechend der gesetzlichen oder vertraglich geregelten Kündigungsfrist das Arbeitsverhältnis beenden kann.

Anders liegen die Verhältnisse bei den beamteten Akquisiteuren der Deutschen Bundesbahn. Im Gegen-

---

1) § 84 Handelsgesetzbuch.

2) Nieschlag, Robert - Dichtl, Erwin - Hörschgen, Hans: Einführung in die Iehre von der Absatzwirtschaft, a.a.O., S. 326.

satz zum Handelsvertreter sind sie fest angestellt. Sie sind wie die Reisenden nicht selbständig und beziehen ein festes Gehalt. Bei Reisenden und beamteten Kundenberatern sind die durch sie verursachten Vertriebskosten in toto überwiegend fix, bei Handelsvertretern je Auftragseinheit. Insofern bestehen Parallelen zwischen den Kundenberatern der Deutschen Bundesbahn und der Berufsgruppe der Reisenden. Allerdings kommt bei den Kundenberatern hinzu, daß bei ihnen das öffentliche Dienstrecht [1] zur Anwendung gelangt und sie unkündbar sind. Des weiteren ist festzuhalten, daß durch die beamtenrechtliche Anstellung der Kundenberater für den öffentlichen Eisenbahnbetrieb im allgemeinen keine Fluktuation eintritt.

Es erhebt sich bei solch gravierenden Unterschieden - zumindest gegenüber dem Handelsvertreter - die Frage, ob Beamte echte Akquisiteure sein können, zumal sie "Bezüge" empfangen und nicht Provisionen erhalten [2]. Zweifellos entsprechen Beamte, die etwas verkaufen oder um Kunden werben, nicht der herkömmlichen Vorstellung des Beamtentums. Dem ist jedoch entgegenzuhalten, daß ein Beamter sich schon kraft Gesetzes [3] voll für die Belange seines Dienstherrn,

---

1) Bundesbeamtengesetz, Bundesbesoldungsgesetz, Bundesdisziplinarordnung.

2) Vgl. Süddeutsche Zeitung, Nr. 121 vom 21.Mai 1969; Das Thema des Tages: "Beamte als Generalvertreter".

3) Vgl. § 54 Bundesbeamtengesetz, Satz 1: "Der Beamte hat sich mit voller Hingabe seinem Beruf zu widmen."

also des öffentlichen Eisenbahnbetriebes, einzusetzen hat. Gerade die deutschen Eisenbahnbeamten haben sich schon seit jeher durch hohes Pflichtbewußtsein und persönliche Identifizierung mit ihrem Dienstherrn ausgezeichnet. Dies ist auch heute noch der Fall [1].

Die Problematik eines beamteten Akquisiteurs kann deshalb nicht allein vom Standpunkt der Entlohnung, die prima facie als Motivierung für den Leistungswillen herangezogen wird, gesehen werden. In diesem Zusammenhang darf auch nicht unerwähnt bleiben, daß gerade die Sicherheit des Arbeitsplatzes eines Beamten für diesen eine innere Beruhigung bedeutet, die letztlich auch für die Kunden von Vorteil sein kann. Der Beamte kann den Kunden "ehrlich" beraten und ist nicht, wie unter Umständen ein Handelsvertreter, der möglicherweise "unter Zwang" verkaufen muß, um sein Einkommen zu sichern, auf einen kurzfristigen Erfolg angewiesen.

Entscheidend ist unseres Erachtens nicht nur die Form der Entlohnung allein, sondern auch die Einstellung der beamteten Kundenberater zu ihrer Auf-

---

1) Vgl. Die Konturen der künftigen Bonner Eisenbahnpolitik - Bemerkenswerte Ausführungen von Minister Leber, in: Briefe zur Verkehrspolitik, 18. Jahrgang, Bonn, 18. Januar 1972, Blatt 3: "Dabei soll und darf nicht vergessen werden, daß die Mitarbeiter des Unternehmens mit der ihnen eigenen Begeisterung und Treue zum Unternehmen und durch persönlichen Einsatz die neue Ära einer offensiven, wieder selbstbewußten Deutschen Bundesbahn entscheidend mitgestaltet haben."

gabe, ihr Fachwissen und ihr kaufmännisches Geschick. Eine gute Personalpolitik kann dem öffentlichen Eisenbahnbetrieb helfen, Fehlentscheidungen in der Dienstpostenbesetzung zu vermeiden.

b) Anreize zur Akquisition [1]

Wenn wir zuvor der Art der Entlohnung des Beamten nicht eine besondere Dominanz zuerkannt haben, so ist dies aus dem besonderen Dienst- und Treueverhältnis, dem der Beamte unterliegt, zu verstehen. Es enthebt aber den öffentlichen Dienstherrn nicht der Pflicht, für seine Mitarbeiter des Außendienstes, deren auf den Markt gerichtete Tätigkeiten mit den herkömmlichen Aufgaben der Beamtenschaft nur bedingt verglichen werden können, in besonderer Weise zu sorgen.

Bei der Deutschen Bundesbahn sind grundsätzlich sämtliche Dienstposten bewertet [2]. Die Besoldungsstufen A 9 / A 10 - Inspektor / Oberinspektor sind

---

1) Vgl. hierzu auch Ausführungen im Zusammenhang mit der Bewertung der Dienstposten der Generalvertreter auf S. 223 der Arbeit.

2) Im gehobenen Dienst der Deutschen Bundesbahn, dem die Kundenberater angehören, wird unterschieden:

Bundesbahninspektor	A 9	Bundesbesoldungsordnung
Bundesbahnoberinspektor	A 10	"
Bundesbahnamtmann	A 11	"
Bundesbahnoberamtmann	A 12	"
Bundesbahnoberamtsrat	A 13	"

Mischposten, das heißt der Posteninhaber kann auf dem gleichen Dienstposten bei subjektiver Eignung und entsprechender Wartezeit [1] befördert werden. Die Dienstposten der Kundenberater sind nach A 9/ A 10 und A 11 der Bundesbesoldungsordnung bewertet und stellen insofern bereits eine Abweichung vom üblichen Bewertungssystem dar [2]. Unseres Erachtens ist diese Regelung zweckmäßig. Damit wird erreicht, daß der einzelne Kundenberater, vom Inspektor bis zum Amtmann, also für eine längere Zeit, auf seinem Dienstposten verbleiben kann und sich bei einer angestrebten Beförderung nicht für einen anderen Dienstposten bewerben muß. Marktkenntnisse, Präferenzen und bestehende Kundenkontakte können durch den längerfristigen Einsatz der einzelnen Mitarbeiter zum Vorteil des öffentlichen Eisenbahnbetriebes genutzt werden. Aus der Überlegung, daß die Tätigkeit eines Kundenberaters nicht für ein ganzes Berufsleben wahrgenommen werden kann und soll, hat man - im Gegensatz zum früheren Werbedienst - die Dienstpostenbewertung bei A 11 der Bundesbesoldungsordnung enden lassen. Dies ist einerseits angebracht: Der Kundenberater muß sich laufend den Herausforderungen des Marktes stellen, eine geregelte Arbeitszeit, wie sie seine Kollegen im Innendienst kennen, gibt es

---

1) Derzeit 2 bis 3 Jahre seit Ernennung zum Inspektor.

2) Von den derzeit 170 im Güterverkehr tätigen Kundenberatern sind etwa 50 % Inspektoren/Oberinspektoren und 50 % Amtmänner. (Vgl. Strobel, Manfred: Moderne Verkaufsorganisation der Deutschen Bundesbahn, a.a.O., S. 589).

für ihn nicht. Mit zunehmendem Alter kann er, ohne an seiner Gesundheit Schaden zu erleiden, diese Aufgabe in der Regel nicht mehr wahrnehmen. Andererseits gibt es durchaus Ausnahmen: Kundenberater, die bis zur Pensionierung ihre Aufgaben voll erfüllen. Diese Mitarbeiter sollten nicht schlechter gestellt werden als andere. Insofern wäre zu überlegen, ob in derartigen Fällen eine Bewertung der Tätigkeit nach A 12 der Bundesbesoldungsordnung erfolgen könnte.

Absatzerfolge erfordern, daß für die Aufgabengebiete der Kundenberater geeignete Mitarbeiter gewonnen werden. Eine Voraussetzung für die Personalgewinnung ist die Chance eines schnellen Weiterkommens im beruflichen Werdegang. Die umfangreiche Tätigkeit der Kundenberater sollte diesen nach jahrelanger und erfolgreicher Mitarbeit an der Verkaufsfront die Möglichkeit geben, bevorzugt auf die hoch bewerteten Spitzenpositionen zu gelangen [1]. Die gewonnenen Kenntnisse und Erfahrungen, die diese Mitarbeiter im Kundendienst gesammelt haben, kommen - bei einer späteren höherwertigen Tätigkeit - nicht nur dem öffentlichen Eisenbahnbetrieb selbst, sondern auch den Kunden der Bahn zugute.

"Durch die nach allgemeinen Grundsätzen einheitlich ausgerichtete Besoldung der Beamten und Vergütung

---

1) Zum Beispiel Vertreter der Generalvertreter, Leiter größerer Dienststellen.

der Angestellten können jedoch überdurchschnittliche besondere Leistungen in der Regel nicht so gewürdigt und anerkannt werden, wie sie es im Hinblick auf den wirtschaftlichen Nutzen und die Erhaltung eines beispielgebenden Arbeitsinteresses verdienen." [1] Dieses Problem zeigt sich vor allem im öffentlichen Betrieb. Der Gesetzgeber hat deshalb den besonderen Bedürfnissen der Deutschen Bundesbahn Rechnung getragen [2]. Von der Ermächtigung, Richtlinien für herausragende Leistungen im Bereich der Akquisition zu erlassen, hat der Vorstand der Deutschen Bundesbahn Gebrauch gemacht [3]. Als Empfängerkreis für Belohnungen sind auch Kundenberater genannt. Die belohnungswürdigen Tatbestände sind nicht enumerativ aufgeführt; lediglich zwei Beispiele werden erwähnt:

> Die Gewinnung eines beachtlichen Neu- oder Mehrverkehrs und
> in besonderen Fällen die Erhaltung von Verkehrsbesitz, der durch Wettbewerb gefährdet war.

---

1) Finger, Hans-Joachim: Eisenbahngesetze, a.a.O., Erläuterung zu § 23 Bundesbahngesetz, S. 434.

2) § 23 Abs. 1 Bundesbahngesetz, in der Fassung vom 20. August 1960 (BGBl. I S. 705): "Der Vorstand der Deutschen Bundesbahn kann mit Zustimmung des Bundesministers für Verkehr, die im Einvernehmen mit den Bundesministern des Innern und der Finanzen erteilt wird, Richtlinien für die Gewährung von Belohnungen in besonderen Fällen und für besondere Leistungen erlassen."

3) Amtsblatt der Deutschen Bundesbahn, Nr. 51 vom 25. September 1968, Nr. 300.

Weitergehende Bestimmungen wurden bisher nicht erlassen, was unseres Erachtens kein Nachteil ist; im Gegenteil, der Ermessensspielraum des vorgesetzten Generalvertreters, der dem Leiter der Verkehrsabteilung seine Vorschläge unterbreitet, wird erweitert. Der Generalvertreter kann damit seine Kundenberater entsprechend motivieren. Er kann selbst am besten die Schwierigkeiten, die Verkaufswiderstände, denen seine Mitarbeiter ausgesetzt sind, beurteilen. Schließlich kann er mit den Belohnungen einen zielgerichteten Einsatz seiner Kundenberater steuern. Keineswegs sollte alleiniges Kriterium eine möglichst hohe Eigenwirtschaftlichkeit bestimmter gewonnener oder erhaltener Transporte sein. Auch die öffentlich-wirtschaftliche Seite sollte berücksichtigt werden. So sollten Belohnungen auch gewährt werden, wenn durch den Einsatz des Kundenberaters Straßenentlastungen erreicht wurden, beispielsweise durch einen neuen Gleisanschluß.

Allerdings sind die Belohnungen der Höhe nach beschränkt. Sie betragen im Einzelfall mindestens 50.- DM und höchstens 250.- DM. Hier können wir Kritik anbringen. Wenn ein Kundenberater Aufträge, die jährlich Frachteinnahmen von mehreren Millionen DM erbringen, abschließt, erscheint eine einmalige Belohnung von 250.- DM nicht gerade angemessen [1].

---

1) "Man darf in die Klage des Bundesverkehrsministers Leber einstimmen, daß es das Beamtenrecht leider noch nicht zulasse, die kaufmännisch tätiger Beamten auch ihrem Geschäftserfolg entsprechend zu bezahlen. Wer sich selbst nach Dienstschluß erfolgreich darum bemüht, daß die Bundesbahn Kunden ge-

(Fortsetzung S. 240)

Wenn auch die Belohnungen in ihrem derzeitigen Umfang noch nicht ausreichend sind, so geben sie doch gewisse Möglichkeiten, die Mitarbeiter der Deutschen Bundesbahn am Erfolg teilhaben zu lassen. Jedenfalls sehen wir hier eine geeignete Voraussetzung, gute Kräfte für die aus dem üblichen Rahmen der Eisenbahn tretenden Aufgaben zu gewinnen.

4. Schulung der Akquisiteure

Die Ausbildung für den gehobenen Dienst der Deutschen Bundesbahn, aus dem sich die Gruppe der Kundenberater rekrutiert, erstreckt sich bisher nur in geringem Maße auf absatzwirtschaftliche Gebiete. Sie umfaßt vorwiegend den Verwaltungsdienst (Personalwesen, öffentliches Recht, Finanzwesen), den Verkehrsdienst (Organisation, Wagendienst, Tarifanwendung, Verkehrsrecht) sowie den Betriebsdienst (Fahrplan, Wegsicherung und technische Probleme). Darüber hinaus handelt es sich im wesentlichen um das Erlernen und Anwenden relativ umfangreicher Dienstvorschriften. Wir wollen die Notwendigkeit dieser Kenntnisse über den internen Betriebsablauf sowie die Angebotsmöglichkeiten der Schiene nicht verkennen. Sie sind wichtige Grundlagen; für eine eingehende

---

Zu Fußnote 1) S. 239:
winnt und an ihner verdient, der soll - nach Leber - auch etwas davon haben." (Das Thema des Tages - Beamte als Generalvertreter, in: Süddeutsche Zeitung vom 21. Mai 1969, Nr. 121).

Beratungstätigkeit und einen erfolgreichen Verkauf sind sie jedoch nicht ausreichend. "Der Kunde will nicht irgendeinen Spezialisten vor sich haben, sondern einen Berater, der alle einschlägigen Zusammenhänge erklären kann" [1].

Unabhängig von den bereits behandelten Erfordernissen und Eigenschaften, die wir bei Kundenberatern voraussetzen, müssen die Mitarbeiter, die in ihrer täglichen Arbeit ständig den Problemen des Wettbewerbs ausgesetzt sind, entsprechend geschult werden. Dies ist um so mehr erforderlich, als die Akquisiteure der Konkurrenzbetriebe meist über eine gute kaufmännische Ausbildung verfügen. Auch die Betriebe der verladenden Wirtschaft erwarten gerade von den Verhandlungspartnern des öffentlichen Betriebes, und wie wir meinen mit Recht, daß sie gut beraten werden. Die Deutsche Bundesbahn hat das Deutsche Institut für Betriebswirtschaft - Verkaufsleiterakademie - beauftragt, Akquisitionsseminare für die Mitarbeiter des Verkaufsdienstes zu planen und zu veranstalten [2]. Bisher wurden mehrere, jeweils fünf Tage dauernde Grundseminare und Aufbauseminare durchgeführt. Der Themenkreis dieser Seminare umfaßt: Besuchsplanung und -vorbereitung, Informationsgewinnung und -auswertung, Technik der Beratungs- und Verkaufstätigkeit, Motivation sowie Möglichkeiten

---

1) Fischer, Guido: Die Betriebsführung, Band 1, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S.187.

2) Vgl. auch Ausführungen auf S. 222 der Arbeit.

der Teamarbeit [1].
Darüber hinaus werden auch Hinweise für die Rhetorik bei Verhandlungen gegeben.
Bei diesen Kurzlehrgängen können verständlicherweise aus Beamten noch keine "Eisenbahnkaufleute" herangebildet werden; jedoch wird ein Grundwissen, das dem kommerziell-tätigen Mitarbeiter zeigt, worauf es beim Verkauf ankommt, vermittelt.

Eine entscheidende Voraussetzung für eine erfolgreiche Verkaufs- und Beratungstätigkeit ist, daß sich der jeweilige Generalvertreter selbst des weiteren Verkaufstrainings seiner Kundenberater annimmt, beziehungsweise ihnen Hilfestellung leistet. Ein Kundenberater, der nicht weiter geschult wird, wird sehr leicht "betriebsblind" und zum Routinier, der sich schließlich keine Gedanken mehr macht, sein Wissen und seine Fähigkeiten zu verbessern. Die Folgen wären auch für die Kunden unbefriedigend, zumal die Begeisterung, die Aktivität und das persönliche Engagement verloren gehen können.

Das zielgerichtete Training der Kundenberater durch den Generalvertreter stellen an diesen Anforderungen auf ökonomischem Gebiet. Wie das Training aufgezogen wird, ist bislang weitgehend dem Generalvertreter überlassen. Als Hilfsmittel bekommt er in etwa monatlichen Abständen Informationen der Hauptverwal-

---

1) Nicht veröffentlichte Unterlagen der Verkaufsleiterakademie e.V., Frankfurt/Main, ohne Jahresangabe.

tung, wie Auslastung der Betriebskapazität, Anteile der Schiene bei verschiedenen Güterverkehrsmärkten, Verhaltensweisen der Wettbewerber, Entwicklungstendenzen der Wirtschaft, Stellung der Bundesbahn im Wettbewerb, geplante Maßnahmen im Angebot der Schiene einschließlich der Tarifentwicklung. Aus diesen und den eigenen Informationen [1] können Entscheidungsgrundlagen für die Absatzpolitik der einzelnen Generalvertretungen und demgemäß für die Thematik des Trainings gefunden werden. In Form von "brainstorming" können mit den Mitarbeitern aktuelle Probleme erörtert und deren Lösungsmöglichkeiten, zum Beispiel notwendige Änderungen der Produktgestaltung, erarbeitet werden [2]. Darüber hinaus erachten wir es als zweckmäßig, wenn der Generalvertreter seinen Kundenberatern planmäßig wirtschaftswissenschaftliche Fragen nahe bringt. So können neben Fragen der Kosten auch die Organisation der Firmen, Wettbewerbsanalysen, Auswertung von Geschäftsberichten der zu beratenden Firmen, die Auswirkungen der Verkehrspolitik, öffentlich-wirtschaftliche Tatbestände, Auswertung der Tageszeitungen und der Fachpresse behandelt wer-

---

1) Vgl. S. 167 ff. der Arbeit.

2) Die Bundesbahngeneralvertretungen erhalten monatlich eine von der Datenverarbeitung erstellte Kundenstatistik. Diese zeigt, nach Dienststellen geordnet, das Transportaufkommen (Wagenladungsverkehr) einschließlich der Veränderungen bei den Transportkunden. Die Ergebnisse der Kundenstatistik liefern unter anderem Grundlagen für die zu treffenden Maßnahmen der Generalvertreter.

den. Dieser Rahmen zeigt, daß es zweckmäßig ist, wenn der Generalvertreter über eine wirtschaftswissenschaftliche Ausbildung, die er fortlaufend erweitern sollte [1], verfügt.

II. Außerbetriebliche Voraussetzungen

A. Voraussetzungen beim staatlichen Träger

Bei der Diskussion der Voraussetzungen, die für die dezentralisierte Absatzorganisation erforderlich sind, können wir uns nicht auf die bahninterne Sphäre beschränken. Der öffentliche Eisenbahnbetrieb ist, selbst wenn er, wie im Falle der Deutschen Bundesbahn, als Sondervermögen des Bundes mit eigener Wirtschafts- und Rechnungsführung verwaltet wird [2], beschränkt autonom. Die den absatzökonomischen Bereich betreffenden Autonomiebeschränkungen [3] sind - unabhängig von der juristischen Stellung der Deutschen Bundesbahn als Teil der öffentlichen Verwaltung - als verkehrsordnungs- und verkehrsstrukturpolitische Entscheidung des Staates zu sehen. In diesem Zusammenhang weisen wir darauf hin, daß selbst Privatbahnen in den Vereinigten Staaten von Nordamerika aufgrund ihrer verkehrswirtschaftlichen Bedeutung

---

1) Vgl. S. 222 der Arbeit.
2) § 1 Bundesbahngesetz.
3) Vgl. § 16 Bundesbahngesetz.

in ihrem Geschäftsgebaren durch die Einschaltung der Interstate Commerce Commission erheblichen Einschränkungen unterliegen, so daß an ökonomischer Beweglichkeit nicht viel mehr als ein Leistungswettbewerb verbleibt [1].

Dem Staat kommt gegenüber dem öffentlichen Eisenbahnbetrieb eine dualistische Stellung zu. Zunächst beeinflußt der Staat durch Maßnahmen der Verkehrspolitik die Absatzwirtschaft, insbesondere die Wettbewerbsfähigkeit der Eisenbahn im Güterverkehr. Seine Ziele müssen darauf gerichtet sein, daß das jeweils bestgeeignete Verkehrsmittel zum Zuge kommt, eine ökonomisch-praktikable, von Imparitäten freie Wettbewerbsordnung vorliegt sowie lebensfeindliche Auswirkungen des Verkehrsgeschehens, die auch die allgemeine Wirtschaftsentwicklung negativ beeinflussen, verhindert werden [2]. Zum anderen ist der Staat auch Träger der Eisenbahn [3]. In dieser Eigenschaft kann er die Angebotspolitik der Staatsbahn ebenfalls beeinflussen und mitbestimmen.

Die Bereiche der staatlichen Einflußnahme - sowohl als Träger der Verkehrspolitik als auch als Träger der Eisenbahn - lassen sich, von der Zielsetzung her gesehen, nicht trennen. Schließlich wurde der

---

1) Vgl. Predöhl, Andreas: Verkehrspolitik, a.a.O., S. 201; ferner Ausführungen zu Public Utilities, bei Schnettler, Albert: Öffentliche Betriebe, Essen 1956, S. 35 f.

2) Vgl. S. 23 ff. der Arbeit.

3) Vgl. Art. 87 Grundgesetz für die Bundesrepublik (Fortsetzung S. 246)

Staat Eigentümer der Eisenbahn, um verkehrspolitische Ziele besser verfolgen zu können. Der Einfluß soll aufgrund des staatlichen Eigentums größer sein, als es Maßnahmen der Verkehrspolitik allein ermöglichen würden.
In dieser Arbeit werden die aufgezeigten Probleme in erster Linie im Verhältnis zum Träger der Eisenbahn gesehen. Diese Begrenzung erscheint angebracht, da von der Verkehrspolitik alle Verkehrszweige betroffen sind. Die besondere öffentlich-rechtliche Stellung, die zwischen dem öffentlichen Eisenbahnbetrieb und seinem Träger besteht, wirft weitgehend andere Probleme auf als zum Beispiel die privatrechtliche Beziehung zwischen Unternehmung und Kapitaleignern in der privaten Unternehmungswirtschaft. Neben den unterschiedlichen Normen des öffentlichen und privaten Rechts ergibt sich diese Divergenz auch aus den jeweils zu verfolgenden Oberzielen [1].

1. Einverständnis mit organisatorischen Maßnahmen

Der staatliche Träger muß mit so weitgehenden Maßnahmen, wie sie die dezentralisierte Absatzorganisation darstellt, einverstanden sein. Diese Organi-

---

Zu Fußnote 3) S. 245:
Deutschland vom 23. Mai 1949 (BGBl. I S. 1) und Gesetz über die vermögensrechtlichen Verhältnisse der Deutschen Bundesbahn vom 2. März 1951 (BGBl.I S. 155).

1) Vgl. Einleitung, Abschnitt II. "Auftrag öffentlicher Eisenbahnen im Güterverkehr" der Arbeit.

sationsänderung darf vor allem seinen Zielen nicht zuwiderlaufen. Wir sehen hier, auf den Fall der Deutschen Bundesbahn bezogen, keine Schwierigkeiten respektive Widersprüche. Im Gegenteil, ein Ziel der Verkehrspolitik im Güterverkehr der Bundesrepublik Deutschland ist, eine über die Kräfte des Marktes gesteuerte volkswirtschaftlich optimale Aufgabenteilung zu erreichen [1]. Dieses vom Eigentümer gewollte Ziel setzt unter anderem voraus, daß sich die Deutsche Bundesbahn auf den Markt ausrichtet. Dieser öffentliche Betrieb muß also entsprechende organisatorische Entscheidungen treffen und die erforderlichen Mittel einsetzen [2].

---

1) Vgl. Verkehrspolitisches Programm für die Jahre 1968 bis 1972 von der Bundesregierung beschlossen am 8. November 1967, Teil I, B: Notwendige Maßnahmen; abgedruckt bei Ossig-Glaser: Taschenbuch der Eisenbahngesetze, a.a.O., S. 89 ff.

2) Vgl. Verkehrspolitisches Programm für die Jahre 1968 bis 1972 von der Bundesregierung beschlossen am 8. November 1967, abgedruckt bei Ossig-Glaser: Taschenbuch der Eisenbahngesetze, a.a.O., S. 103: "Dem rückläufigen Verkehrsaufkommen ist durch Ausbau der Akquisition entgegenzuwirken:
   - Vorrang des Kundendienstes im gesamten Geschäftsverkehr. Insbesondere muß im Zuge der beabsichtigten Vergrößerung der Direktionsbezirke durch organisatorische Maßnahmen eine regional gegliederte, kundennahe Vertretung geschaffen werden;
   - Personelle Verstärkung des Werbedienstes ...;
   - Erteilung von Abschlußvollmacht [an diese Organisationseinheiten]."

Damit liegt - unabhängig von den deshalb nicht zu behandelnden gesetzlichen Vorschriften des Bundesbahngesetzes - das Einverständnis des staatlichen Trägers mit der organisatorischen Maßnahme vor, die Verkehrsämter als Generalvertretungen umzugliedern.

2. Unterstützung interner Maßnahmen

Mit dem Einverständnis des staatlichen Trägers zu organisatorischen Maßnahmen allein ist es noch nicht getan. Vielmehr sind Unterstützungen erforderlich, zumal angesichts der finanziellen Lage der Deutschen Bundesbahn [1] diese sich nur in sehr beschränktem Umfang selbst helfen kann. Des weiteren ist zu prüfen, welche Maßnahmen in personeller Hinsicht, also im öffentlichen Dienstrecht, getroffen werden sollten.

---

1) So betrugen die einzelwirtschaftlichen Verluste der Deutschen Bundesbahn im Jahre 1969 1001 Mill DM und im Jahre 1970 1251 Mill DM. Zum 31. Dezember 1970 weist die Bilanz der Deutschen Bundesbahn ein Anlagevermögen (Bahnanlagen und Fahrzeuge) von rund 32 Mrd DM aus. Die Summe der Aktiva betrug rund 36 Mrd DM. Eigenmittel sind in Höhe von rund 20 Mrd DM vorhanden. Im Jahre 1969 mußte die Deutsche Bundesbahn rund 724 Mill DM und 1970 rund 806 Mill DM an Zinsen für Kreditverbindlichkeiten aufwenden.
(Quelle: Geschäftsbericht der Deutschen Bundesbahn, Geschäftsjahr 1970).

a) Finanzielle Maßnahmen

Das verstärkte Bemühen des öffentlichen Eisenbahnbetriebes um den Markt muß auch auf die Leistungsseite Rückwirkungen haben. Die Bahn muß dem Kunden jederzeit ein hochwertiges Leistungsangebot offerieren können; ein Angebot, das im Wettbewerb bestehen kann und, nicht zuletzt im Interesse der Volkswirtschaft, die produktionstechnisch-kostenwirtschaftlichen Vorzüge der Bahn zur Geltung kommen läßt. Die dezentralisierte Absatzorganisation bleibt mit einer noch so starken Aktivität - auf Dauer gesehen - wirkungslos, wenn diese Voraussetzung fehlt.

Damit die Voraussetzung eines entsprechenden Angebotes sowohl in quantitativer als auch in qualitativer Hinsicht gegeben ist, sind vor allem Investitionen beim Eisenbahnbetrieb erforderlich. Da der Deutschen Bundesbahn nicht genügend Eigenmittel zur Verfügung stehen, ist es Aufgabe des staatlichen Trägers, unterstützend einzugreifen. Diese Unterstützungsaufgabe ist auch deshalb notwendig, weil Eisenbahnen besonders geeignet sind, die derzeitigen Verkehrsnotstände zu reduzieren [1].

Es würde den Rahmen dieser Untersuchung sprengen, die zu treffenden finanziellen Maßnahmen im Detail zu beschreiben. Als vordringlich sehen wir an, daß der Staat seiner Eisenbahn erfolgswirksame Abgeltungs-

1) Vgl. S. 32 ff. der Arbeit.

beträge für die nicht kostendeckenden, jedoch in seinem Auftrag oder Interesse erbrachten Dienstleistungen [1] und für die Wegekosten [2] gewährt, das Eigenkapital [3] erhöht sowie Investitionsvorhaben [4] fördert.

In diesem Zusammenhang ist das verkehrspolitische Programm der Bundesregierung für die Jahre 1968 bis 1972 [5], das unter anderem auf die Notwendigkeit von Investitionen bei der Schiene verweist, hervorzuheben. Indirekt wirkt sich auch das "250-Mill-Programm" auf das Leistungsangebot der Schiene positiv aus [6].

---

1) Vgl. auch Verordnungen (EWG) 1191/69 und 1192/69, a.a.O.

2) Vgl. Vorschlag des Rates über die Einführung eines gemeinsamen Systems der Abgeltung der Benutzung der Verkehrswege, Bundestagsdrucksache VI/2089.

3) Bei einer vollen Finanzierung des Anlagevermögens der Deutschen Bundesbahn mit Eigenkapital wäre dieser öffentliche Verkehrsbetrieb mit rund 806 Mill DM Zinsen für Kreditverbindlichkeiten (Basis 1970) entlastet. (Vgl. Geschäftsbericht der Deutschen Bundesbahn, Geschäftsjahr 1970).

4) Diesen Entscheidungen sollten unseres Erachtens Kosten-Nutzen-Analysen alternativer Transportmöglichkeiten zugrunde gelegt werden. - Eine Förderung der Schieneninvestitionen verfolgt auch das Ziel, Desinvestitionen und damit Angebotskontraktionen zu vermeiden.

5) Verkehrspolitisches Programm der Bundesregierung, abgedruckt bei Ossig-Glaser: Taschenbuch der Eisenbahngesetze, a.a.O., S. 89 ff.

6) Vgl. Richtlinien für Bundeszuwendungen zur Förderung des kombinierten Verkehrs und des Gleisanschlußverkehrs, in: Bundesanzeiger Nr. 96 vom 28. Mai 1969.

b) Maßnahmen personeller Art

Wir haben den Einsatz von "beamteten Verkäufern" zur Zielerreichung einer verstärkten Absatzbezogenheit im öffentlichen Eisenbahnbetrieb grundsätzlich nicht verneint [1]. Vielmehr haben wir festgestellt, daß es gelingt, das geeignete Personal zu finden, vorausgesetzt, der öffentliche Eisenbahnbetrieb betreibt eine entsprechende Personalpolitik und eine Weiterbildung der im kommerziellen Dienst tätigen Mitarbeiter. Dennoch dürfen die Bediensteten des Eisenbahnbetriebes, schon aus Gerechtigkeitserwägungen, nicht schlechter als vergleichbare Beamte anderer Verwaltungseinheiten gestellt sein. In vielfach stärkerem Maße als dort werden den "beamteten Akquisiteuren" Leistungen des persönlichen Einsatzes abverlangt.

Das Interesse des staatlichen Trägers muß auch im Hinblick auf die Leistungsfähigkeit des Eisenbahnbetriebes darauf gerichtet sein, qualifizierte Mitarbeiter, die die vielfältigen Aufgaben erfüllen können, zu erhalten. Hierfür sind eine leistungsgerechte Besoldung und entsprechende Beförderungsmöglichkeiten erforderlich. Deshalb sollte der Stellenplan [2]

---

1) Vgl. Zweiter Teil, Abschnitt I.E.3. "Beamte als Verkäufer" der Arbeit.

2) Im Stellenplan wird der Bedarf an "planmäßigen" Beamten nach Besoldungsgruppen festgelegt. (Vgl. Finger, Hans-Joachim: Eisenbahngesetze, a.a.O., S. 445).

der Deutschen Bundesbahn günstige Einstufungsmöglichkeiten zulassen [1].
Wir halten es ferner für wichtig, daß der Gesetzgeber den Aufstieg bewährter Beamter in eine höhere Laufbahn häufiger als bisher zuläßt. Das weitgehend starre Laufbahnprinzip ist unseres Erachtens wenig geeignet, besonders qualifizierte Mitarbeiter zu fördern [2].

Je mehr die Deutsche Bundesbahn ihre absatzwirtschaftlichen Stellen ausbaut und marketingbezogen handelt, desto größer wird ihr Bedarf an Spezialisten. Diesen Bedarf wird sie vielfach nicht mehr aus den "eigenen Reihen" decken können; sie muß versuchen, vor allem Betriebs- und Volkswirte mit Spezialkenntnissen in

---

1) Gemäß § 30 Bundesbahngesetz hat der Vorstand der Deutschen Bundesbahn einen Stellenplan aufzustellen. Dieser bedarf der Genehmigung des Bundesministers für Verkehr im Einvernehmen mit dem Bundesminister der Finanzen.

2) Nach § 26 der Bundeslaufbahnverordnung vom 27.April 1970 (BGBl. I S. 422) ist der Aufstieg vom mittleren in den gehobenen Dienst möglich. Allerdings setzt dies für den Bereich der Deutschen Bundesbahn eine zusätzliche etwa zweijährige Ausbildungszeit und anschließend eine Aufstiegsprüfung voraus. Von der Möglichkeit nach § 26 Abs. 4 der Bundeslaufbahnverordnung, Beamte, die die Laufbahn im mittleren Dienst durchlaufen haben, ohne zusätzliche Ausbildung und Aufstiegsprüfung bei entsprechender Qualifikation in die Laufbahn des gehobenen Dienstes zu übernehmen, wird bei der Deutschen Bundesbahn kein Gebrauch gemacht.
Gemäß § 58 Abs. 1 der Bundeslaufbahnverordnung ist bei entsprechender Eignung der Aufstieg vom gehobenen in den höheren Dienst ohne Aufstiegsprüfung möglich. Voraussetzung ist, daß der Beamte seine bisherige Laufbahn durchlaufen hat.

Organisation, Marketing, Marktforschung zu gewinnen. Das geltende Beamtenrecht müßte diese Notwendigkeit berücksichtigen und entsprechend novelliert werden [1].

3. Gewährleistung der erforderlichen Handlungsfreiheit

Wie jede staatliche Stelle unterliegt auch das Sondervermögen Deutsche Bundesbahn den Prüfungsinstanzen des Bundesrechnungshofes [2]. Für den Bereich der Deutschen Bundesbahn besteht jedoch ein eigener Prüfungsdienst [3]. Allerdings schließt dieser Tatbestand eine Prüfung durch den Bundesrechnungshof grundsätzlich nicht aus [4].

---

1) Gemäß § 32 der Bundeslaufbahnverordnung kann dieser Personenkreis (andere Bewerber) als Beamte des höheren Dienstes angestellt werden. Von dieser gesetzlichen Möglichkeit, bei der der Bundespersonalausschuß mitwirkt, wird im allgemeinen nur geringer Gebrauch gemacht. Hinzu kommt, daß nach § 12 des Beamtenrechtsrahmengesetzes vom 1. Juli 1957 (BGBl. I S. 667) eine Anstellung grundsätzlich nur im Eingangsamt möglich ist. Diese Bestimmung ist nachteilig, wenn hochqualifizierte Führungskräfte, die über entsprechende Lebens- und Berufserfahrung verfügen, für die Eisenbahn gewonnen werden sollen.

2) Vgl. § 113 Satz 2 Bundeshaushaltsordnung vom 19. August 1969 (BGBl. I S. 1284).

3) Hauptprüfungsamt ist am Sitz der Hauptverwaltung der Deutschen Bundesbahn, Prüfungsämter sind bei den Bundesbahndirektionen und zentralen Ämtern errichtet. (Vgl. Finger, Joachim: Eisenbahngesetze, a.a.O., Anmerkung 1 zu § 34 Bundesbahngesetz, S.454). - Rechnungsprüfungsordnung für die Deutsche Bundesbahn vom 25. November 1957 (Sonderdruck der Deutschen Bundesbahn, Darmstadt 1957).

4) Vgl. § 119 Bundeshaushaltsordnung.

Neben diesen Institutionen verfügt die Deutsche Bundesbahn über eigene Kontrollorgane. Die Generalvertretungen sind gehalten, laufend ihre Dienststellen zu überprüfen [1]. Die interne Revision soll die Verkaufsfilialen nicht nur kritisieren, sondern sie auch in ihren kundendienstlichen Aufgaben beraten. Hier muß sich ein partnerschaftliches Verhältnis herausbilden.

Es soll nicht verkannt werden, daß zur Erzielung sparsamer Haushaltsführung auch externe Revision im öffentlichen Eisenbahnbetrieb erforderlich ist. Die externe Revision hat vor allem darauf zu achten, daß öffentliche Mittel nicht verschleudert, sondern sparsam verwendet oder, positiv ausgedrückt, an der richtigen Stelle und zum richtigen Zeitpunkt eingesetzt werden. Wenn die Prüfungsämter auch nicht zum Eingreifen in die Verwaltungstätigkeit und Geschäftsführung befugt sind [2], so könnten sich doch ex post aus ihren Prüfungsbemerkungen der kommerziellen Aktivität zuwiderlaufende Tatbestände ergeben [3].

---

1) Vgl. §§ 1, 4, 9, 10, 29, 30, 31, 33 Geschäftsanweisung für die Bundesbahnämter vom 1. März 1960, sowie Ausführungen auf S. 152 f. der Arbeit.

2) § 8 Rechnungsprüfungsordnung für die Deutsche Bundesbahn.

3) Zum Beispiel bei einer "engstirnigen" Beurteilung von Entschädigungsregelungen aus Frachtverträgen gemäß der Eisenbahnverkehrsordnung, die unter Gesichtspunkten des Kundendienstes besonders kulant geregelt worden sind. Eine solche Handlungsweise der Revisionsinstanzen würde verkennen, daß der Kundendienst ein wichtiges "Instrument des Marketing", insbesondere auch für ein wirksames "Mouth-to-Mouth Advertising"
(Fortsetzung S. 255)

Die verstärkte Absatzaktivität verlangt eo ipso größere Handlungsfreiheiten der einzelnen Stellen des Eisenbahnbetriebes [1]. Deshalb muß vorausgesetzt werden, daß sich die Revisionsstellen nicht allzu kleinlich verhalten.
Das persönliche Risiko der im absatzwirtschaftlichen Bereich tätigen Mitarbeiter kann bei einer marktbewußten unter Umständen größer sein als bei einer rein administrativ bürokratisch-geführten Eisenbahn. Gerade diesen Tatbestand sollten die Revisionsinstanzen bei der Beurteilung der einzelnen Geschäftsvorfälle berücksichtigen.

4. Überwachungsfunktion im Zusammenhang mit der öffentlich-wirtschaftlichen Angebotspolitik

Wir haben festgestellt, daß der Eisenbahnbetrieb nach wie vor eine Reihe notwendiger öffentlich-wirtschaftlicher Aufgaben zu erfüllen hat [2]. So sollten im status quo eigenwirtschaftlich unrentable Bahnstrekken grundsätzlich erhalten bleiben, zumal diese vielleicht schon sehr bald infrastrukturelle Voraussetzungen für eine raumwirtschaftliche Entfaltung bilden können. Wenn die Deutsche Bundesbahn auch gehalten

---

Zu Fußnote 3) S. 254:
ist. (Vgl. Nieschlag, Robert - Dichtl, Erwin - Hörschgen, Hans: Einführung in die Lehre vondder Absatzwirtschaft, a.a.O., S. 72 und 106).

1) Vgl. auch Finger, Joachim: Eisenbahngesetze, a.a.O., Anmerkung 1 a zu § 34 Bundesbahngesetz, S. 454.

2) Vgl. S. 23 ff. der Arbeit.

ist, in derartigen Fällen aufgrund der gegenwärtigen Ertragslage der Strecke das Stillegungsverfahren einzuleiten, so sollte die Aufsichtsbehörde sehr behutsam an die Entscheidung herangehen [1].

---

1) Mit Genehmigung des Bundesverkehrsministeriums wurde der Betrieb auf der Nebenstrecke Fünfstetten-Monheim aus eigenwirtschaftlichen Gründen der Deutschen Bundesbahn eingestellt. Die weitere industrielle Entwicklung, für die die Schiene eine zwingende Voraussetzung darstellte, drohte zu scheitern. Die Gemeinde Monheim, die sich zwar - allerdings erfolglos - gegen die Streckenstilllegung wehrte, handelte nun selbst. Sie erwarb die noch nicht abgebaute Strecke und betrieb den Güterverkehr in eigener Regie. Seit dem Zeitpunkt der Einstellung des Betriebes der Deutschen Bundesbahn konnte das jährliche Gütertransportaufkommen von 300 auf 1200 Güterwagen gesteigert werden. Im Zusammenhang mit den "Richtlinien für Bundeszuwendungen zur Förderung des kombinierten Verkehrs und des Gleisanschlußverkehrs" erhielt die Gemeinde Monheim Finanzmittel für den Erwerb und die Verbesserung dieser Eisenbahnstrecke. (Vgl. Pressedienst der Deutschen Bundesbahn, Frankfurt/M., 22. Jahrgang, Nr. 19 vom 21. Mai 1971, S. 3). - Wenn auch durch die Aktivität der betreffenden Gemeinde die Streckenstillegung abgewendet und damit die wirtschaftliche Entwicklung dieses Gebietes sichergestellt werden konnte, so wäre es unseres Erachtens zweckmäßiger gewesen, der Deutschen Bundesbahn Ausgleichsbeträge gemäß § 28 a des Bundesbahngesetzes zu gewähren. Hierfür spricht zunächst, daß die einheitliche Betriebsführung der Deutschen Bundesbahn erhalten geblieben wäre. Des weiteren sind die Förderungsmaßnahmen des Bundes inzwischen ausgelaufen, so daß in ähnlichen Fällen dieser Weg nicht mehr beschritten werden kann.

Darüber hinaus ist bei Angebotskontraktionen zu bedenken, daß sie auch eigenwirtschaftlich Fehlschläge sein können. Derartige Fälle treten ein, wenn das Transportsubstrat der aufgelassenen Bahnstrecke weitgehend an die substituierenden Verkehrsmittel abwandert und nicht - wie vielleicht erwartet - beim nächsten Bahnhof umgeschlagen wird; damit wird auch die Kapazitätsauslastung und demgemäß die Eigenwirtschaftlichkeit der Hauptstrecken verschlechtert. Langfristig ist für die Eisenbahn ein weiterer Nachteil, daß Wirtschaftsbetriebe sich unter Umständen nicht entfalten können und somit der Transportbedarf nicht steigt beziehungsweise bei einem gestiegenen Transportaufkommen die Eisenbahn nicht mehr in Anspruch genommen werden kann.

Bei der dezentralisierten Absatzorganisation ist die Möglichkeit nicht auszuschließen, daß die Absatzstellen ausschließlich Transporte akquirieren, die eigenwirtschaftlich einen Gewinn erbringen. Abgesehen davon, daß eine derartige Absatzpolitik - betriebswirtschaftlich betrachtet - auch eigenwirtschaftlich höchst bedenklich wäre [1], widerspricht sie eindeutig

---

1) Aus der typischen Kostenlage der Eisenbahn (hohe Fixkostenbelastung) ergibt sich, daß Transportaufträge, die keine volle Selbstkostendeckung aufweisen, dennoch einen Deckungsbeitrag erbringen können. Zur Deckungsbeitragsrechnung vgl. Riebel, Paul: Die Preiskalkulation auf der Grundlage von "Selbstkosten" oder von relativen Einzelkosten und Dekkungsbeiträgen, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, Neue Folge, 11. Jahrgang, 1959, S. 213 ff.

der Zielsetzung eines öffentlichen Eisenbahnbetriebes. Damit wollen wir eine beschränkte Gewinnorientierung keineswegs in Abrede stellen. Gewinne sind schon im Rahmen des globalen Kostenausgleichs erforderlich, um damit öffentliche Aufgaben erfüllen zu können [1]. Darüber hinaus tragen gerade hochtarifierende, den Wagenraum der Eisenbahn gut auslastende Transporte sowie Sendungen auf weite Entfernungen - also eigenwirtschaftlich interessante Aufträge - dazu bei, daß die Straßen entlastet und somit Unfallrisiken verringert werden können.

Wir halten es für erforderlich, daß der Träger der Eisenbahn im Rahmen seines Aufsichtsrechts darüber wacht, daß sich der öffentliche Betrieb nicht derartig geriert, daß die Erfüllung öffentlich-wirtschaftlicher Aufgaben teilweise oder ganz vernachlässigt wird. Es wäre gerade mit den dringend erforderlichen öffentlich-wirtschaftlichen Aufgaben im Verkehrswesen unvereinbar, wenn der Träger des öffentlichen Eisenbahnbetriebes die Produkt- und Preisgestaltung außer acht ließe in der Erwartung, daß die Kräfte des Marktes selbststeuernd wirken. Sicherlich sind damit auch Fragen des öffentlichen Haushalts angesprochen, die hiermit verbundenen Ausgleichsziele obliegen jedoch nicht dem öffentlichen Eisenbahnbetrieb.

---

1) Vgl. Eichinger, Franz: Beitrag der Deutschen Bundesbahn zu den Thesen des Wissenschaftlichen Beirats, in: Die öffentliche Wirtschaft, 8. Jahrgang, Berlin 1969, S. 8.

5. Beseitigung der Wettbewerbsverzerrungen

Die Wettbewerbsimparitäten, denen die Deutsche Bundesbahn in der Verkehrswirtschaft unterliegt, sind vorwiegend durch folgende Tatbestände bedingt:

- Erstellung nicht kostendeckender, jedoch im öffentlichen Interesse liegender Aufgaben,
- Sonderstellung des Personals sowie
- Vorhaltung und Risiko des eigenen Fahrweges[1].

Es soll hier nicht weiter über die möglichen Mittel diskutiert werden, wie diese Wettbewerbsverzerrungen beseitigt werden könnten[2]. Jedenfalls halten wir es nicht für vertretbar, daß sich die Eisenbahn öffentlich-wirtschaftlicher Aufgaben entledigt oder sie nicht im erforderlichen Umfang erfüllt (Abstoßungsziele), weil dadurch gesamtwirtschaftliche Nachteile eintreten können. Dennoch ist es unstreitig ein betriebswirtschaftliches Erfordernis, daß der finanzielle Haushalt einer öffentlichen Eisenbahn ausgeglichen sein muß[3]. Als die Eisenbahnen noch das faktische Monopol hatten und ein interner Ausgleich zwischen rentablen und unrentablen Geschäftszweigen möglich war, lag hierin grundsätzlich keine Problematik. Zunehmender Druck der Substitutionskonkurrenz

---

1) Vgl. Erster Teil, Abschnitt III.A.2. "Imparitätische verkehrspolitische Behandlung" der Arbeit.

2) Vgl. Erster Teil, Abschnitt III.B.1. "Anpassungsfragen externer Art" der Arbeit.

3) Vgl. Fußnote 2) S. 126 der Arbeit.

anderer Verkehrsmittel, insbesondere des Kraftwagens und neuerdings auch der Rohrleitungen, die darüber hinaus nicht der Betriebs- und Beförderungspflicht unterliegen, hat dazu geführt, daß die interne Subventionierung nur noch beschränkt möglich ist. Die Folge sind nicht unbeträchtliche einzelwirtschaftliche Verluste [1].

Diese Verluste werden zwar vom staatlichen Träger übernommen, allerdings befriedigt diese ex post-Lösung nicht. Solange die Deutsche Bundesbahn nicht einen von vornherein kalkulierbaren und damit erfolgswirksamen Ausgleich für die bestehenden Wettbewerbsverzerrungen erhält [2], sind ihre Kostenrechnungen mit Elementen belastet, die gerade für die Preispolitik nachteilig sind.

Dies ist zu erläutern:

Der Eisenbahngütertarif ist nach Güterarten differenziert und nicht für jede Güterart nach gleichen Durchschnittskostensätzen aufgebaut [3]. Diese Differenzierung ermöglicht in der Regel, selbst geringwertige Güter noch transportwürdig zu machen sowie aus möglichen Gewinnen des Güterverkehrs (Wagenladungen) den Kleingutverkehr (Expreßgut- und Stück-

---

1) Zum Beispiel Jahresfehlbeträge der Deutschen Bundesbahn 1969: 1001 Mill DM und 1970: 1251 Mill DM. (Quelle: Geschäftsberichte der Deutschen Bundesbahn).

2) Vgl. hierzu auch Erster Teil, Abschnitt III.B.1. "Anpassungsfragen externer Art" der Arbeit.

3) Vgl. Ausführungen zur "Preisdifferenzierung" auf S. 96 ff. der Arbeit.

gutverkehr) und den Personenverkehr intern zu subventionieren. Verschieben sich jedoch die einzelnen Nachfrageschichten zu Gunsten der eigenwirtschaftlich weniger interessanten Aufträge und nehmen die höher tarifierten Transporte als Folge des Wettbewerbs ab, so besteht die Möglichkeit, daß sich der öffentliche Eisenbahnbetrieb in verschiedenen Bereichen aus dem "Markte rechnen" kann. Dies tritt ein, wenn die Eisenbahntarife für hochwertige Güter sehr nahe an die Lastkraftwagentarife beziehungsweise an die Selbstkosten im Werkfernverkehr herankommen. Die Deutsche Bundesbahn, die mit ihren Erträgen eine Gesamtkostendeckung anzustreben hat [1], muß somit für Transporte, die sie aufgrund ihrer Kostenstruktur wesentlich günstiger anbieten könnte als ihre Konkurrenten, die teilweise eine hochwertigere Leistung [2] erbringen, höhere Tarife verlangen. Würde die Bahn für die im gesamtwirtschaftlichen Interesse zu erbringenden, aber nicht kostendeckenden Dienstleistungen voll "erfolgswirksam" entschädigt und bei den Wegekosten mit ihren Wettbewerbern gleichgestellt, so könnte sie ihre kostenwirtschaftlichen Vorteile im Wettbewerb - Preisbildung - wirksamer einsetzen. Gerade bei einer intensiveren Marktbearbeitung stellt insofern das gesetzliche Postulat des globalen Kostenausgleichs ein Hindernis dar.

---

1) Vgl. § 28 Abs. 1 Bundesbahngesetz.

2) Zum Beispiel der Haus-Haus-Verkehr des Lastkraftwagens, insbesondere bei fehlendem Gleisanschluß.

Im übrigen halten wir die Regelung (§ 28a Bundesbahngesetz) des finanziellen Ausgleichs aus öffentlich-wirtschaftlicher Sicht ebenfalls nicht für befriedigend. Damit soll keineswegs verkannt werden, daß sie gegenüber der früheren Fassung, die keinen finanziellen Ausgleich vorgesehen hat, einen Fortschritt darstellt. Wenn durch mögliche Bewilligung eines finanziellen Ausgleichs entschieden wird, ob eine öffentliche Leistung noch erbracht oder aufgegeben werden soll, so wäre es unseres Erachtens doch sinnvoller, die öffentlich-wirtschaftlichen Aufgaben zu präzisieren. Zu leicht könnten bei der geltenden Fassung vorübergehende haushaltswirtschaftliche Gegebenheiten Vorrang vor nachhaltigen verkehrspolitischen Notwendigkeiten erlangen.
Öffentlich-wirtschaftliche Aufgaben sollten im Bundesbahngesetz klar bestimmt werden; dementsprechend könnten dann im Jahresabschluß der öffentlichen Eisenbahn gewinnwirtschaftlicher und öffentlich-wirtschaftlicher Bereich abgegrenzt werden [1]. Da die Generalvertretungen beide Bereiche wahrnehmen, ja sogar wahrnehmen müssen, hätte diese rechnungstechnische Trennung auf die Absatzorganisation selbst keinen Einfluß.

---

1) Die keineswegs problemlose Methodik einer betriebswirtschaftlich richtigen Abgrenzung kann in dieser Arbeit nicht weiter behandelt werden.

Das sogenannte Defizit der Deutschen Bundesbahn darf im Zusammenhang mit den Voraussetzungen der dezentralisierten Absatzorganisation nicht als Nebensächlichkeit angesehen werden. Nicht nur von Außenstehenden, sondern teilweise auch von Wissenschaftern [1], wird der öffentliche Eisenbahnbetrieb nach seinem einzelwirtschaftlichen Erfolg oder Mißerfolg bewertet. Aus diesen Gründen erschwert das Odium des Defizits eine breitgestreute Marktarbeit. Kunden, insbesondere potentielle Marktteilnehmer - vor allem des Mittelstandes - haben eine gewisse Scheu mit einem öffentlichen Betrieb, der seine Kosten am Markte nicht erwirtschaftet und deshalb als unfähig gilt, zusammenzuarbeiten [2].

---

1) Zum Beispiel Hamm, Walter, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 14. Oktober 1959 (zitiert bei Kirchgässer, Wilhelm: Die Verzerrungen der Wettbewerbsbedingungen im Verkehrswesen der Bundesrepublik Deutschland, Duisburg-Ruhrort 1962, S. 180): "Nur wenn die Bundesbahn - wie ihre privaten Konkurrenten auch - nicht mehr mit der Hilfe aus der Staatskrippe rechnen kann, ... kann es zu einem fairen Wettbewerb kommen". Unabhängig davon, daß die Ursachen des Defizits der Deutschen Bundesbahn außer Betracht bleiben, werden unseres Erachtens die öffentlich-wirtschaftlichen Aufgaben der Eisenbahn übersehen. Oettle, Karl (Grundirrtümer moderner Verkehrspolitik, in: Wirtschaftsdienst, 47. Jahrgang, 1967, S. 558) bemerkt: "Die öffentlichen Verkehrsbetriebe in Westdeutschland sind in der letzten Zeit von Publikationsorganen aus purem Unverständnis und teilweise vermutlich auch auf Veranlassung geschäftlicher Interessenten beinahe systematisch als unwirtschaftliche Verlustbetriebe diffamiert worden."

2) Dieses Vorurteil kann aber mit einer guten zielgerichteten Öffentlichkeitsarbeit der Eisenbahn, insbesondere der Generalvertretungen beseitigt werden. (Siehe auch S. 281 der Arbeit).

Die derzeit bestehenden Wettbewerbsverzerrungen sind somit nicht nur der Leistungsentfaltung hinderlich, sondern stellen auch psychologische Hemmnisse für eine breite Akquisitionsarbeit dar.

B. Voraussetzungen bei den Marktteilnehmern [1]

1. Zur Interessenlage der Güterverkehrskunden

Den Begriff "Güterverkehrskunden" können wir extensiv auslegen: Unmittelbare Güterverkehrskunden sind die Betriebe der verladenden Wirtschaft, unabhängig davon, ob sie sich bereits des Güterverkehrs der Schiene bedienen oder erst als Kunden vom Eisenbahnbetrieb gewonnen werden müssen, mittelbare Güterverkehrskunden sind die verschiedenen Interessenvertretungen, wie Industrie- und Handelskammern, Handwerkskammern, Wirtschaftsverbände, Gewerkschaften sowie Gebietskörperschaften.

---

1) Die Bezeichnung Marktteilnehmer wird im Sprachgebrauch sehr weit gefaßt: Kunden, Konkurrenten, Lieferanten können darunter subsumiert werden. Wir wollen jedoch unsere Aussagen auf die unmittelbaren und mittelbaren Kunden des öffentlichen Eisenbahnbetriebes beschränken. Dies erscheint vertretbar, zumal wir bei den Lieferanten und Konkurrenten der Eisenbahn kaum grundlegende Abweichungen zu anderen Bereichen der Wirtschaft sehen. Allerdings wäre bei den Wettbewerbern gegebenenfalls von Interesse, inwieweit sich durch die dezentralisierte Absatzorganisation Möglichkeiten der Kooperation, der Arbeitsteilung im Güterverkehr ergeben können. Diese Fragen werden wir im Dritten Teil der Arbeit behandeln.

Diese Institutionen sind deshalb mittelbare Geschäftspartner, weil ihnen an der Erhaltung und Ausdehnung des Wirtschaftsbesatzes gelegen ist. Die Attraktivität der infrastrukturellen Standortbedingungen, wozu unstreitig ein leistungsfähiges Schienennetz gehört, muß von diesen Stellen gefördert werden. Insofern sollten die Generalvertretungen zu den mittelbaren Kunden ebenfalls engen Kontakt haben, um deren Bedürfnisse und Planungen zu kennen und dementsprechend die eigene Angebotspolitik gestalten zu können.

Soweit es die unmittelbaren Güterverkehrskunden betrifft, gehen wir von der allgemeinen Feststellung aus, daß die verladende Wirtschaft an einem gut funktionierenden Eisenbahnwesen interessiert ist [1]. Diese Aussage müssen wir näher bestimmen. Vor allem sind es die Bereiche Produktgestaltung und Preisbildung, die das Hauptinteresse der Kunden betrifft.

a) Produktgestaltung

In ihrer Gesamtheit erwarten die Kunden von der Bahn, daß ihre Transportprobleme umfassend berücksichtigt werden. Diese beziehen sich vor allem auf eine ständige Leistungsbereitschaft. Die Reduzierung des Angebotes - seien es Streckenstillegungen oder eine eingeschränkte Verkehrsbedienung - widersprechen vielfach den Interessen der verladenden Wirtschaft und der

1) Vgl. hierzu Kampf, Otto: Keine einseitige Investitionspolitik im Verkehr - Verkehrsnutzer wünschen gesunde Verkehrsträger, in: Industriekurier, 16./17. April 1964, S. 7.

Gebietskörperschaften.

Verschiedene Ausgangsdaten können in diesem Zusammenhang erwähnt werden:[1]
Entwicklungsmöglichkeiten in Gebieten, in denen sich die Eisenbahn mit ihrem Angebot zurückgezogen hat oder es beabsichtigt, werden weitgehend in Frage gestellt. Selbst wenn derzeit prima facie auf Schienenverkehrsdienste verzichtet werden könnte, besteht mit Blick auf die Zukunft ein vitales, regionales und lokales Interesse an der Dienstbereitschaft der Eisenbahn.
Auch aus Gesichtspunkten des Wettbewerbs kann die Präsenz der Schiene erwünscht sein; so werden Substitutionswettbewerber, solange für die verladende Wirtschaft das "Konkurrenzsurrogat" [2] Schiene gegeben ist, leichter zu Zugeständnissen [3] bereit sein.
In ganz besonderem Maße ist Betriebswirtschaften an der Erhaltung der Schienendienste gelegen, die spezielle Investitionen - eigene Gleisanschlüsse, Privatgüterwagen - getroffen haben. Diese Aussage können wir nicht nur auf die Unternehmungen beschränken, deren Betriebsstätten an zur Auflösung vorgesehenen Strecken liegen, sondern sie gilt auch für diejenigen an weiterbetriebenen Hauptstrecken [4].

---

1) Vgl. auch Ausführungen S. 23 ff. der Arbeit.

2) Oettle, Karl: Der öffentliche Verkehr und die Eisenbahn in der modernen Industriegesellschaft, in: Die Bundesbahn, 42. Jahrgang, 1968, S. 223 ff., insbesondere S.226.

3) Zum Beispiel besondere Ausstattung der Straßenfahrzeuge oder die Gewährung tarifrechtlich-möglicher Margen im Reichskraftwagentarif.

4) Vgl. Fußnote 2) S. 277 f. der Arbeit.

Die Wünsche der Bahnkunden beschränken sich im Zusammenhang mit der Produktgestaltung nicht nur auf die Erhaltung und gegebenenfalls eine Ausdehnung der Präsenz des Schienengüterverkehrs. Quantitative und qualitative Aspekte der Leistungserfüllung im Schienenverkehr sind für die Wirtschaft und ihre Entwicklung bedeutend. So werden die Bahnkunden stets die unseres Erachtens berechtigte Forderung stellen, daß es der Eisenbahn gelingt, auch bei saisonal und konjunkturell erhöhter Transportnachfrage genügend Laderaum bereitzustellen. Den Geschäftspartnern der Bahn ist daran gelegen, daß sich der Eisenbahnbetrieb weitgehend moderner Transporttechniken bedient; hierzu rechnen beispielsweise Spezialgüterwagen, schnelle Beförderungszeiten sowie schonende Behandlung der Transportgüter. Ein wichtiges Anliegen der Kunden ist, daß sie laufend über rationelle Transportmöglichkeiten durch die Bahn beraten werden, um so mehr, als gerade bei einer sich immer wieder ändernden Technologie neue Transportprobleme auftreten, die gelöst werden müssen.

b) Preisbildung

Eisenbahngütertarifen kommt in der Verkehrswirtschaft vielfach die Rolle der Preisführerschaft zu [1]; am Eisenbahngütertarifniveau orientieren sich die anderen Verkehrszweige. Die verladende Wirtschaft, auch wenn sie sich teilweise anderer Transportmedien als der Bahn bedient, vielfach sogar bedienen muß, ist

1) Vgl. Linden, Walter: Grundzüge der Verkehrspolitik, a.a.O., S. 20

deshalb an "vernünftigen" Tarifen des Deutschen Eisenbahngütertarifs interessiert.

Wir würden die Realität zu sehr vereinfachen, wenn wir davon ausgingen, daß die Kunden an möglichst niedrigen und der öffentliche Bahnbetrieb als Anbieter von Transportleistungen an möglichst hohen Eisenbahngütertarifen interessiert sind. Im Zusammenhang mit einer Berücksichtigung der Kundenwünsche durch die Bahn sind marktgerechte Eisenbahngütertarife entscheidend. Damit meinen wir Tarife, die der Leistung des Transportangebotes entsprechen, die im Wettbewerb zu anderen Verkehrsmitteln bestehen können und die auch für Transportkunden mit peripherer Standortlage noch tragbar - somit auch raumwirtschaftlich "gerecht" - sind. Die Bahntarife haben im Güterverkehr eine erhebliche gesamtwirtschaftliche Bedeutung und sind nicht ohne Einfluß auf raumwirtschaftliche Belange [1]. Vor allem sind die Kunden an einer weitgehenden Beibehaltung der Tarifgleichheit im Raum interessiert; dies deckt sich auch mit öffentlich-wirtschaftlichen Zielen, Agglomerationszentren zu vermeiden [2]. Weiterhin sind für die Kundenbelange ausschlaggebend: Ausnahmetarife für bestimmte Güter (Tarifdifferenzierung), Ausnahmetarife, die bei größerer Inanspruchnahme der Eisenbahn, zum Beispiel Ganzzüge, Rabatte gewähren sowie die Entfernungsdegression.

---

1) Vgl. Faller, Peter: Die Entfernungsstaffel bei der Deutschen Bundesbahn unter raumordnerischen Gesichtspunkten, a.a.O., S. 335 ff.

2) Vgl. Ausführungen S. 121 f. der Arbeit.

2. Bereitwilligkeit der Kunden zur Annahme der neuen Organisationsform

Die Kunden der Bahn werden die dezentralisierte Absatzorganisation der öffentlichen Eisenbahn akzeptieren, wenn sie dadurch Vorteile haben. Vorteile haben sie, wenn ihre Probleme, die sehr vielschichtig sein können, besser als bisher berücksichtigt und gelöst werden. Bislang ging die Initiative weitgehend von den Kunden aus: Sie mußten sich darum kümmern, daß die Transportleistungen ihren Bedürfnissen entsprechend gestaltet wurden. Nunmehr liegen eine breite Beratungs- und Informationstätigkeit sowie zielstrebige Verkaufsbemühungen der Bahn selbst vor.
Daß die Kunden dies als vorteilhaft ansehen, ergibt sich aus einer Umfrage des Deutschen Industrie- und Handelstages bei den Industrie- und Handelskammern[1]. Von den Verladern wird - nach dieser Enquête - allgemein das Bemühen der Bundesbahn begrüßt, daß die Generalvertretungen eine intensivere und kundennähere Beratung und Auftragsbeschaffung betreiben. Die Aufnahme von unmittelbaren Kontakten zwischen Generalvertretungen der Bundesbahndirektionen und Verladern könne wesentlich dazu beitragen, die verladende Wirtschaft über die vielfältigen Möglichkeiten und Vorzüge des Schienentransportes zu informieren und spezielle Transportfragen zu lösen. Allerdings wird von den Kammern auch festgestellt, daß es auch darauf ankomme, die

1) Vgl. Mitteilungen der Industrie- und Handelskammer München-Oberbayern, 1969, S. 290: "Generalvertretungen der Bundesbahn - Positives Echo".

richtigen, in Wirtschaftsfragen erfahrenen Mitarbeiter zu finden sowie den Generalvertretungen ausreichende Zuständigkeiten zu gewähren.

Dritter Teil

Folgen einer dezentralisierten Absatzorganisation

Seit mehr als drei Jahren besteht bei der Deutschen Bundesbahn mit den kundennahen Generalvertretungen eine weitgehend dezentralisierte Absatzorganisation. Dieser Zeitraum erscheint uns zu kurz, um die dieser Entscheidung entsprechenden einzel- und gesamtwirtschaftlichen Auswirkungen schon hinreichend analysieren und gegebenenfalls auch quantifizieren zu können. Hinzu kommt, daß die absatzwirtschaftliche Entfaltung dieses öffentlichen Verkehrsbetriebes durch bisher noch ungelöste Probleme der Verkehrspolitik, vor allem der Wegekostenanlastung, erheblich eingeschränkt ist. Des weiteren müßte der Gesetzgeber die öffentlich-wirtschaftlichen Ziele der Deutschen Bundesbahn präzisieren: Der Standort der Betätigung dieses öffentlichen Betriebes ist nicht hinreichend genug festgelegt [1].

Wir werden deshalb in diesem Abschnitt die möglichen inner- und außerbetrieblichen Folgen, also F o l g e r u n g e n , wie sie sich aus den zuvor behandelten Voraussetzungen ergeben können, darstellen. Dabei können wir nur die wichtigsten beziehungsweise die uns als solche erscheinenden Folgerungen behandeln.

---

1) Vgl. auch Ausführungen S. 8 der Arbeit.

I. Innerbetriebliche Folgen [1]

A. Absatzwirtschaftliche Auswirkungen

1. Erkennen der Marktgegebenheiten

Mit den Generalvertretungen steht die Deutsche Bundesbahn unmittelbar an der "Verkaufsfront". Sie hat sich damit morphologisch und in ihrem Verhalten dem Wettbewerb angepaßt. Diese Anpassung erfolgte in quantitativer und qualitativer Hinsicht. Quantitativ insofern, als die Zahl der Stellen, die sich intensiv und zielgerichtet mit Absatzfragen befassen, zunahm: Der öffentliche Eisenbahnbetrieb ist in größerem Umfang präsent. Qualitative Änderungen sind eingetreten, weil die Mitarbeiter nunmehr besser mit den Fragen der Absatzwirtschaft vertraut sind und die Bahn zeitlich früher über die Kundenwünsche unterrichtet ist.

Der gesamte Güterverkehrsmarkt war bisher für die öffentliche Eisenbahn eine relativ wenig durchleuchtete Größe. Wenn auch die Gegenwartsprobleme sowie die Ten-

---

1) Es bestehen keine Zweifel, daß die einzelnen möglichen Folgen nicht nur e i n e m der hier behandelten Bereiche zugerechnet werden können. So wirkt sich zum Beispiel eine Umsatzsteigerung sowohl auf die Absatzwirtschaft als auch auf die Finanzwirtschaft des Eisenbahnbetriebes aus. Für die nachstehende Zuordnung ist in erster Linie ausschlaggebend, in welchem Bereich die durch die dezentralisierte Absatzorganisation eingetretenen Folgen jeweils ihre stärkste Auswirkung haben; Ähnliches gilt auch für teilweise Überschneidungen zwischen inner- und außerbetrieblichen Folgen.

denzen wichtiger Güterbereiche, die mengenmäßig einen großen Anteil am gesamten Transportsubstrat der Eisenbahn ausmachen [1], bisher schon von tarifgeschäftsführenden Bundesbahndirektionen beobachtet und für die Angebotspolitik berücksichtigt wurden, so konnten doch nicht alle, einschließlich der potentiellen Nachfrageschichten, erfaßt werden. Eine genaue Kenntnis der einzelnen Wirtschaftsräume sowie der Betriebe der verladenden Wirtschaft fehlte. Der Informationsgrad der Deutschen Bundesbahn über die Gegebenheiten sowohl bei ihren Kunden als auch bei ihren Wettbewerbern war demzufolge unbefriedigend.

Mit der dezentralen Absatzorganisation können nunmehr Marktzusammenhänge sowie Entwicklungstendenzen auf den einzelnen Teilmärkten in größerem Umfang und früher erkannt werden. Außerdem bestehen durch die intensivere Zusammenarbeit mit den kommunalen Stellen gute Möglichkeiten, auf deren Planungen mit möglichen verkehrlichen Auswirkungen Einfluß zu nehmen [2].

2. Markterweiterung

Ein nicht absatzaktives Verhalten sehen wir gegeben, wenn der öffentliche Eisenbahnbetrieb sich nicht bemüht, Marktchancen zu nutzen. Eine derartige Passivität, also ein Warten in der Hoffnung, daß die angebotenen Dienstleistungen ohne besonderes Dazutun abge-

1) Massengüter, wie Eisen, Stahl und Kohle.

2) Zum Beispiel Ausweisung von Industrie- und Gewerbegebieten sowie deren verkehrliche Erschließung mit Stamm- und Anschlußgleisen.

setzt werden, entspräche nicht der Wettbewerbslage am Verkehrsmarkt. Die Eisenbahn würde weiterhin Bereiche an ihre Substitutionswettbewerber abgeben müssen, was auch aus öffentlich-wirtschaftlichen Gründen bedenklich ist [1].

Wir haben ausgeführt, daß die Bahn fortlaufend eine Verringerung des Transportaufkommens und des Anteils am Gesamtfrachtaufkommen hinnehmen mußte [2]. Wenn hierfür auch erfolgte [3] beziehungsweise unterlassene [4] politische Entscheidungen mitursächlich sind, so steht doch fest, daß die Bahn gegenüber ihren Wettbewerbern eine Reihe von verkehrs- und kostenwirtschaftlichen Vorzügen besitzt, die sie sehr wohl im Wettbewerb ausspielen kann. Es kommt vielfach darauf an, daß die Entscheidungsinstanzen die Marktgegebenheiten sowie die längerfristigen Markttendenzen erkennen und die erforderlichen Wege einschlagen.

So gesehen, kann die dezentralisierte Absatzorganisation in ihrer jetzigen Form eine größere Breitenwirkung gegenüber der früheren Konzeption erzielen und zur Erweiterung des Marktes für Eisenbahngütertransportleistungen sowie zur Verbesserung der Marktposition beitragen. Der aufgrund der tatsächlich festge-

---

1) Vgl. zum Beispiel S. 32 ff. der Arbeit.

2) Vgl. Fußnote 2) S. 149 der Arbeit.

3) Zum Beispiel Erhöhung der Kontingente im Güterfernverkehr.

4) Zum Beispiel Gleichstellung der einzelnen Verkehrszweige bei den Wegekosten. (Vgl. S. 113 der Arbeit).

stellten Nachfragestruktur ermittelte Kundenberaterbedarf und Kundenberatereinsatz kann - vorausgesetzt, die Tarife und Transportleistungen der Eisenbahn sind konkurrenzfähig - nicht ohne positive Auswirkungen bleiben [1]. Wesentlich ist, daß die Eisenbahn nicht nur den bisherigen Kundenstamm, der erhalten werden muß, akquisitorisch erfaßt, sondern auch potentielle Abnehmer planmäßig und nachhaltig zu gewinnen versucht. Gerade im letzteren Fall verlangt dies vielfach zielstrebige Kleinarbeit und Ideenreichtum, um geeignete Transportlösungen zu finden. In diesem Zusammenhang ist wichtig, daß die dezentralen Stellen schnell und unbürokratisch Entscheidungen treffen können; die entsprechenden Vollmachten, wie wir sie dargestellt haben [2], müssen an die Generalvertretungen delegiert sein.

Entsprechend den arteigenen, im einzelnen sehr unterschiedlichen Bedürfnissen der Transportkunden erfordert eine erfolgreiche Markterweiterung vom Eisenbahnbetrieb, daß dieser sich ständig den Bedürfnissen der Verladerschaft anpaßt. Rückwirkungen sowohl auf die

---

1) Ungeachtet konjunktureller Einflüsse, konnte die Deutsche Bundesbahn nach Errichtung der Generalvertretungen ihre Gütertransportleistungen in den Jahren 1969 um 13,9 % und 1970 um 6,0 % - jeweils verglichen mit dem Vorjahr - steigern. Diese Wachstumsraten sind erstmals überdurchschnittlich: Die Marktleistungen der gesamten Transportwirtschaft nahmen 1969 um 7,1 % und 1970 um 4,5 % zu. (Vgl. Geschäftsbericht der Deutschen Bundesbahn, Geschäftsjahr 1970, S. 11).

2) Vgl. Ausführungen im Zweiten Teil, Abschnitt I. C. 2. "Bereiche der Delegation" der Arbeit.

Preispolitik als auch auf die Produktgestaltung der Eisenbahn müssen damit eintreten.
Besondere Ziele der Akquisitionsbemühungen des Eisenbahnbetriebes können in Bezug auf die Markterweiterung die Einrichtung von Umschlagplätzen für den kombinierten Verkehr sowie die Förderung der privaten Gleisanschlüsse sein [1].

Die Folgewirkung Markterweiterung sollte aus der eigenen Interessenlage des Bahnbetriebes nicht zu kurzfristig-kurzsichtig gesehen werden. Unabhängig von der öffentlich-wirtschaftlichen Problematik, daß der öffentliche Eisenbahnbetrieb bei nicht gegebener Eigenwirtschaftlichkeit Einschränkungen seines Angebotes vornimmt beziehungsweise de jure [2] sogar vornehmen muß, sind damit - zumindest langfristig - Tatbestände angesprochen, die einer Markterweiterung zuwiderlaufen können. Die Stillegung einer Strecke bedeutet insofern

---

1) Ausgelöst durch die "Richtlinien für Bundeszuwendungen zur Förderung des kombinierten Verkehrs" (Bundesanzeiger Nr. 96 vom 28. Mai 1969) lag in den Jahren 1969 bis 1971 ein Schwerpunkt der Tätigkeit der Generalvertretungen in der Beratung bei der Errichtung und Erweiterung kommunaler Stammgleis- und privater Gleisanschlußprojekte. Eigene Gleisanschlüsse der Kunden tragen zu einer Markterweiterung insofern bei, als diese in der Regel genutzt werden. Ca. 80 % des Wagenladungsaufkommens der Deutschen Bundesbahn werden über Gleisanschlüsse abgewickelt. Im Bereich der Bundesbahn waren Anfang des Jahres 1972 rund 11 000 Gleisanschlüsse vorhanden. Dies bedeutet gegenüber dem Jahre 1968 eine Zunahme von ca. 10 %. (Vgl. Briefe zur Verkehrspolitik, 18. Jahrgang, Bonn, 14. Januar 1972, Blatt 2).

2) Vgl. auch Verordnung (EWG) Nr. 1191/69 des Rates vom 26. Juni 1969, in: Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften, Nr. L 156/1-7 vom 28. Juni 1969 sowie § 28 Bundesbahngesetz.

eine Einschränkung absatzwirtschaftlicher Möglichkeiten der Eisenbahn und eine Verbesserung der Marktposition ihrer Konkurrenten. Wenn auch im konkreten Einzelfall das Transportaufkommen der Eisenbahn unter derartigen Rentabilitätsgesichtspunkten die Aufrechterhaltung einer Schienenstrecke nicht mehr angebracht erscheinen läßt, so kann sich doch die gebietsmäßige Wirtschaftsstruktur und damit das Transportaufkommen in Zukunft ändern. Hierfür spricht das Bestreben mancher Investoren, Betriebsgründungen außerhalb der Ballungszentren, in Gebieten mit Arbeitskräftereservoir vorzunehmen [1].

Im übrigen kann die Bahn gerade durch Streckenstilllegungen einen nicht zu unterschätzenden Vertrauensverlust erleiden, der den Markterweiterungsbestrebungen entgegengesetzt ist. Außerdem werden durch derartige Angebotskontraktionen auch die privaten Gleisanschlüsse, die von einer Streckenstillegung nicht unmittelbar betroffen sind, in ihrer Nutzungsmöglichkeit eingeschränkt [2].

---

1) Gerade in Regionen mit rückläufiger Landwirtschaft wird mit staatlichen Subventionen versucht, Ausgleich durch industrielle Neuansiedlungen zu finden.

2) Ein Chemiebetrieb, der zum Beispiel Düngemittel herstellt und einen eigenen Gleisanschluß unterhält, liefert seine Produkte fast ausschließlich in kompletten Wagenladungen an Lagerhäuser, die ihrerseits die landwirtschaftlichen Produktionsstätten versorgen. Wird die Schienenstrecke, an der das Lagerhaus liegt, zurückgebaut, so ist - bei nicht ausreichender Ersatzbedienung durch den kombinierten Verkehr - die Nutzungsmöglichkeit des Gleisanschlusses des Chemiebetriebes eingeschränkt. Die Folge ist: Die Eisenbahn hat ihre Absatzmöglichkeiten zu Gunsten des Substitutions-
(Fortsetzung S. 278)

Somit können wir feststellen, daß die Einschränkung des Angebotes für die einzelwirtschaftlichen Ziele einer Markterweiterung sehr problematisch ist. Wir sind der Ansicht, daß die kundennäheren Stellen in der Absatzorganisation durch profundere Marktkenntnisse dazu beitragen, daß Fehler der Vergangenheit zukünftig vermieden werden. Voraussetzung ist, daß die Generalvertretungen auf die Produktgestaltung Einfluß nehmen und sich gegenüber anderen, im Organisationsaufbau vorgelagerten Stellen durchsetzen können. In diesem Zusammenhang sind auch die persönlichkeitsbezogenen Voraussetzungen der Generalvertreter wesentlich [1].

3. Verbesserung des "Image"

Der Erfolg am Markte hängt neben der Leistungsbereitschaft und der Leistungsfähigkeit auch von den Vorstellungen ab, die sich die Öffentlichkeit und die Käufer

---

Zu Fußnote 2) S. 277:

wettbewerbers reduziert. Es wäre ökonomisch naiv, würde die Eisenbahn einen derartigen Fall in ihrer Kalkulation isoliert betrachten. Vielmehr ist davon auszugehen, daß der Wettbewerber sich eine passende Rückladung aus dem bisherigen Transportsubstrat der Eisenbahn sucht und vermutlich auch findet. Diese Folgerung ergibt sich aus den statistischen Ergebnissen des Kraftfahrt-Bundesamtes und der Bundesanstalt für den Güterfernverkehr. Danach führt der Kraftwagen in den meisten Verkehrsbezirken des Bundesgebietes vorwiegend paarige Transporte durch. (Vgl. Statistische Mitteilungen des Kraftfahrt-Bundesamtes und der Bundesanstalt für den Güterfernverkehr, Herausgeber: Kraftfahrt-Bundesamt, Flensburg).

1) Vgl. S. 216 ff. der Arbeit.

von dem Betrieb selbst machen (Images)[1]. Deshalb ist es für den im Wettbewerb stehenden öffentlichen Eisenbahnbetrieb notwendig, zu versuchen, auf die Gestaltung seines Image Einfluß zu nehmen.

Bei der breiten Öffentlichkeit und auch bei vielen Transportkunden galt die Eisenbahn bisher als ein bürokratisch-unbeweglicher Behördenapparat, eine "hoheitliche Institution", die dem Steuerzahler Kosten verursacht und nicht eigeninitiativ versucht, ihre Dienstleistungen wie ein Wirtschaftsbetrieb zu verkaufen. Der Kunde, der einen Wunsch an die Bahn hatte, mußte häufig selbst aktiv werden.
Die dezentralisierte Absatzorganisation führt hier einen Wandel herbei. Dank der zeitgemäßeren Akquisitionsarbeit und Kundenbetreuung steigt das Ansehen der Deutschen Bundesbahn. Die Bahn ist ein Partner der freien Wirtschaft geworden; ein Partner, der sich bemüht, Transportwünsche soweit wie möglich zu erfüllen.

Die Imageverbesserung kann sich günstig im Verhältnis zum staatlichen Träger auswirken. Je mehr es der Bahn gelingt, ihre Leistungen und ihr Ansehen in der Öffentlichkeit zu verbessern, desto eher wird der staatliche Träger - unabhängig von verkehrspolitischen Notwendigkeiten - bereit sein, ihre Probleme zu würdigen und geeignete Lösungen anzustreben.

---

1) Vgl. Nieschlag, Robert - Dichtl, Erwin - Hörschgen, Hans: Einführung in die Lehre von der Absatzwirtschaft, a.a.O., S. 75.

4. Bildung von Präferenzen

Wenn wir die Frage zu beantworten versuchen, weshalb Transportnutzer vielfach den Substitutionswettbewerber der Eisenbahn bevorzugen, so liegen der Auftragsvergabe nicht immer rationale Entscheidungsmotive, wie bessere Leistungen oder günstigere Tarifgestaltung zugrunde, sondern es kommen vielfach emotionale Gesichtspunkte zur Geltung. Derartige Präferenzbildungen können aus verschiedenen Gründen zustande gekommen sein.

Gutenberg [1] unterscheidet Präferenzen p e r s ö n l i c h e r und s a c h l i c h e r Art.

Persönlichkeitsbezogene Bevorzugungen der transportmittelbestimmenden Stellen in den Wirtschaftsbetrieben liegen vor, wenn zwischen diesen und den Transportbetrieben enge persönliche Bindungen bestehen. Sie können noch verstärkt sein durch verschiedene Gesichtspunkte, zum Beispiel eine grundsätzlich positivere Einstellung zur privaten Unternehmungswirtschaft als zu einem öffentlichen Betrieb, eine subjektive Vorliebe für den Kraftwagen; aber auch Tradition, Treue gegenüber dem Verkehrsmittel und dem Transportbetrieb, mit dem schon langjährige Geschäftsbeziehungen bestehen, vielleicht auch Bequemlichkeit sowie eine gewisse Scheu oder Antipathie, die bisherige Transportabwicklung auf ein anderes Verkehrsmittel umzustellen, können Motive für Präferenzen sein.

---

1) Gutenberg, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 2. Band, Der Absatz, a.a.O., S. 181.

Sachliche Präferenzen können ihre Begründung beispielsweise in einer besseren Einsatzmöglichkeit eines Verkehrsmittels, einer Kreditierung [1] durch den Transportbetrieb, einer schnelleren Dienstbereitschaft und Transportabwicklung, einer guten Beratung sowie einer Berücksichtigung der individuellen Interessen des Absenders oder Empfängers haben.

Die kundennahe, dezentralisierte Absatzorganisation bietet nunmehr günstigere Ausgangsmöglichkeiten für Präferenzbildungen zu Gunsten der Bahn; das "akquisitorische Potential" [2] kann entscheidend verbessert werden. Die planmäßig durchgeführten Kundenbesuche sind geeignet, den Kontakt zwischen der Eisenbahn und ihren Geschäftspartnern enger und nachhaltiger zu gestalten. Der öffentliche Betrieb kann sich intensivere Kenntnisse der Marktgegebenheiten, insbesondere der Transportwünsche verschaffen und dementsprechend seine Dienstleistungen bedarfsgerechter anbieten.

Maßnahmen der Werbung und der public relations können besser auf die Motivation der Abnehmer abgestellt werden und so helfen, Vorurteile gegen die Bahn abzubauen.

---

1) Hierzu gehört beispielsweise das Frachtstundungsverfahren, das die Deutsche Bundesbahn in Verbindung mit der Deutschen Verkehrs-Kredit-Bank AG, ein 100 %-iges Tochterunternehmen der Deutschen Bundesbahn, als primär kundendienstpolitisches Mittel eingeführt hat. (Siehe Geschäftsbericht der Deutschen Bundesbahn, Geschäftsjahr 1970, S. 148 f.).

2) Vgl. Gutenberg, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 2. Band, Der Absatz, a.a.O., S. 238.

5. Umsatzsteigerung [1]

Die im absatzwirtschaftlichen Sektor wichtigste Folge der dezentralisierten Absatzorganisation ist ein erhöhtes Transportaufkommen der Eisenbahn. Alle bisher behandelten möglichen Folgen haben letzten Endes als Teilfolgen nur dann einzelwirtschaftlich Wert, wenn sie zur Steigerung des Umsatzes beitragen.

Allgemein kann davon ausgegangen werden, daß der Absatz von Gütertransporten für die im Wettbewerb stehende Eisenbahn unter sehr schwierigen Verhältnissen erfolgt. Der Substitutionswettbewerber ist in der Lage, fast jeden Transportauftrag, der mit der Eisenbahn durchgeführt werden kann, zu übernehmen, um so mehr, als die Eisenbahn im Wettbewerb imparitätisch behandelt wird [2].

Der Preisdifferenzierung kommt in den Verkehrsbetrieben große Bedeutung zu [3]. Die auch heute noch sowohl in eigenwirtschaftlicher als auch in öffentlich-wirtschaftlicher Betrachtung sinnvolle Tarifdifferenzierung führte allerdings dazu, daß die öffentliche Eisenbahn überwiegend Transporte zu ermäßigten Ausnahmeta-

---

1) Der Umsatzbegriff in Verkehrsbetrieben entspricht den für die Dienstleistungen erzielten Einnahmen. (Fischer, Guido: Die Betriebsführung, Band 2, Betriebliche Marktwirtschaftslehre, a.a.O., S. 135).

2) Vgl. Erster Teil, Abschnitt III.A.2. "Imparitätische verkehrspolitische Behandlung" der Arbeit.

3) Vgl. Erster Teil, Abschnitt II.C.2. "Preisdifferenzierung" der Arbeit.

rifen durchführt und somit Umsatzeinbußen erleidet[1]. Eine vom Standpunkt der Umsatzsteigerung optimale Tariffestsetzung verlangt möglichst genaue Kenntnisse der Nachfrageelastizitäten für die einzelnen Transportgüter. Die kundennähere Absatzorganisation wird im Laufe der Zeit besser als der frühere Werbedienst der Bundesbahndirektionen darüber informiert sein, bei welchen Teilmärkten Tarifänderungen - Senkungen oder Erhöhungen - und zu welchem Zeitpunkt angebracht erscheinen, und welche Rückwirkungen sich ergeben werden.

Die dezentralen Stellen, die die Besonderheiten der regionalen Teilmärkte kennen, können bei entsprechender Absatzaktivität Transportaufträge gewinnen und damit den Umsatz steigern. Voraussetzungen hierfür sind, daß es den dezentralen Stellen möglich ist, schnell und unbürokratisch zu handeln; vor allem halten wir für erforderlich, daß gewisse Handlungsfreiheiten vorhanden sind[2].

---

1) So befördert die Deutsche Bundesbahn zwei Drittel ihrer Transportaufträge im Wagenladungsverkehr nach Ausnahmetarifen und ein Drittel nach Regeltarifen. Beim gewerblichen Güterfernverkehr ist diese Relation umgekehrt.

2) Vgl. Zweiter Teil, Abschnitt I.C.2. "Bereiche der Delegation" der Arbeit.

B. Produktionswirtschaftliche Auswirkungen

1. Dispositions- und Planungsmöglichkeiten

Die fehlende Vorratsproduktion[1], also die zwangsläufig mit der Leistungsverwertung zeitlich zusammenfallende Leistungserstellung, bringt für die Verkehrsbetriebe grundsätzlich schwierige Dispositionsprobleme mit sich. Brauchbare Entscheidungsgrundlagen für die gegenwärtige und künftige Leistungserstellung in quantitativer und qualitativer Hinsicht lassen sich um so leichter finden, je mehr Kenntnisse über den Markt und dessen Entwicklung vorliegen. Die Generalvertretungen, die engen Kontakt zu den Kunden und Wirtschaftsverbänden pflegen, erfahren im allgemeinen frühzeitiger als zentrale Stellen die unterschiedlichen Planungen der verladenden Wirtschaft; Betriebsstättenauflösungen, -erweiterungen, - verlagerungen und -neuansiedlungen sowie Substitutionsprozesse, beispielsweise der Übergang von Kohle- auf Petrochemie, können hierunter gerechnet werden. Gleich welche Sachverhalte im einzelnen gegeben sind, sie wirken sich in irgendeiner Form auf die Nachfrage nach Transportleistungen aus. Ein Eisenbahnbetrieb, der sich am Markte von heute und morgen behaupten will, und dementsprechend bedarfsadäquate Leistungen anbieten muß, benötigt genaue Kenntnisse über den Markt und seine Interdependenzen, um die entsprechenden Maßnahmen treffen zu können.

---

1) Vgl. S. 49 ff. der Arbeit.

Diese Maßnahmen können sehr vielgestaltig sein[1].

Damit die für eine marktgerechte Absatzgestaltung notwendigen technischen Voraussetzungen und Planungen erfolgen können, ist eine reibungslose Zusammenarbeit und ein laufender Informationsfluß zwischen den dezentralen Absatzstellen und den Produktionsabteilungen[2] des Eisenbahnbetriebes ein unabdingbares Erfordernis. In diesem Zusammenhang sehen wir die Einrichtung der Dezernate für Verkaufsförderung im Güterverkehr bei den Bundesbahndirektionen[3] als zweckmäßig an. Versteht man unter Verkaufsförderung (sales promotion) nicht nur eine Ergänzung der Absatzwerbung, sondern auch die Erhöhung der Schlagkraft der Absatzorgane[4], so betreffen diese Aufgaben vor allem die Produktgestaltung. Die Verkaufsförderungsdezernate müssen hierbei Koordinierungsaufgaben zwischen den einzelnen Bereichen des Eisenbahnbetriebes wahrnehmen.

---

1) Beispielsweise Entwicklung und Beschaffung bestimmter Spezialgüterwagen, Planung neuer Rangierbahnhöfe, Bau neuer Strecken und Anschlußgleise, Erstellung bestimmter Fahrpläne und direkter Verbindungen bestimmter Verkehrsrelationen, Entwicklung kostensparender Lademittel, Einrichtung von Plätzen für den kombinierten Verkehr.

2) Bau-, betriebs- und maschinentechnische Abteilung.

3) Vgl. Ausführungen S. 138 sowie S. 317 f. der Arbeit.

4) Vgl. Nieschlag, Robert - Dichtl, Erwin - Hörschgen, Hans: Einführung in die Lehre von der Absatzwirtschaft, a.a.O., S. 132.

2. Kostendegression

Der Eisenbahnbetrieb ist durch eine außergewöhnlich hohe Fixkostenbelastung gekennzeichnet [1]. Dies bedeutet, daß innerhalb der relativ hohen Kapazitätsgrenze zusätzliche Marktleistungen zu Kostensenkungen der einzelnen Transporteinheit (Tonnenkilometer) beitragen.

Die vermehrte Absatzaktivität der dezentralen Stellen wird - vorausgesetzt, die gebotenen Marktchancen können aufgrund der vorhandenen Angebots- und Nachfragestruktur wahrgenommen werden - zu einer besseren Auslastung der vorgehaltenen personellen und sächlichen Kapazität führen. Die Senkung der Kosten je Transporteinheit kann zudem die preisliche Wettbewerbsfähigkeit der Eisenbahn gegenüber ihren Konkurrenten erhöhen.

Eine Verbesserung des Beschäftigungsgrades und damit Kostendegressionen können auch durch besondere gezielte Akquisitionsbemühungen der Generalvertretungen angestrebt werden; hierbei bietet es sich an, den bahneigenen, in der Nähe der Gleisanlagen be-

---

1) Allein der Anteil des Personalaufwandes, der aufgrund des besonderen Status der Mitarbeiter nur langfristig beeinflußt werden kann, betrug:
1969 65,8 % der Gesamtaufwendungen,
1970 66,8 % der Gesamtaufwendungen.
(Vgl. Geschäftsbericht der Deutschen Bundesbahn, Geschäftsjahr 1970, S. 120).

findlichen Grundbesitz kommerziell zu nutzen, zum Beispiel für Umschlag- und Lagereibetriebe und industrielle Standorte. Desgleichen sollte eine marktorientierte öffentliche Eisenbahn gegebenenfalls Grundstücke, die sich gleisanschlußmäßig erschliessen lassen, erwerben. In diesen Fällen könnte die Bahn mit den Kunden Verträge abschließen, in denen ihr Transportaufträge garantiert werden.

Gezielte Akquisitionsbestrebungen können unter anderen auf eine stärkere Auslastung der Leerwagenströme, die bei der Eisenbahn bedeutend sind [1], abgestellt sein. Eine vermehrte Umwandlung der zwangsläufig anfallenden Betriebsleistungen in Marktleistungen verbessert den Nutzgrad [2]. Dieses Ziel könnte dadurch erreicht werden, daß die Eisenbahn bei ganzer oder teilweiser Wiederbeladung ihrer Transportmittel Tarifreduzierungen, eventuell mit Margentarifen [3], gewährt. Eine derartige tarifliche Möglichkeit könnte bei entsprechender Inanspruchnahme eigenwirtschaftlich zu einer Kostensenkung und gesamtwirtschaftlich möglicherweise zu einer Entballung beitragen [4], falls in peripheren Gebieten derartige Standortverbesserungen vermehrt genutzt werden.

Kostensenkungen können auch dadurch eintreten, daß

---

1) Vgl. Fußnote 1) S. 55 der Arbeit.

2) Vgl. S. 54 der Arbeit.

3) Vgl. auch § 6 Abs. 1 Satz 2 der Eisenbahnverkehrsordnung.

4) Vgl. S. 56 f. der Arbeit.

Fehlinvestitionen vermieden werden. Ausgehend von der Erkenntnis, daß die dezentralen Absatzeinheiten ihren Wirtschaftsraum kennen und laufend analysieren, können die für die Investitionen der Eisenbahn entscheidenden Instanzen die erforderlichen Hinweise erhalten [1].

Besondere Bedeutung kommt den Kostensenkungen bei den unrentablen Diensten, wie Nebenstrecken und Stückgutverkehr, zu; insbesondere auch deshalb, weil wir betriebliche Abstoßungsziele weder eigenwirtschaftlich noch öffentlich-wirtschaftlich für vertretbar halten[2]. Die Generalvertretungen können beispielsweise in Gebieten, deren Nebenbahnen aus eigenwirtschaftlichen Gründen eingestellt werden müßten, versuchen, eine Kostensenkung je Leistungseinheit dadurch zu erreichen, daß als Folge verstärkter Akquisitionsbemühungen der Auslastungsgrad steigt. Sie können aber auch eine Einschränkung der Bedienungshäufigkeit im Güterverkehr vornehmen, sofern sich diese öffentlich-wirtschaftlich vertreten läßt [3].

---

1) Vgl. hierzu auch S. 292 f. der Arbeit.

2) Vgl. u.a. Ausführungen auf S. 32 ff. (öffentlich-wirtschaftliche Gesichtspunkte) sowie S. 146 ff. und S. 257 (eigenwirtschaftlich-absatzpolitische Gesichtspunkte) der Arbeit.

3) Dabei wird es sich um Grenzfälle handeln. Eine Kontraktion des Angebotes könnte möglich sein, wenn die Versender oder Empfänger, die von einer Nebenbahn im Güterverkehr bedient werden, nicht mehr im eintägigen, sondern im zwei- oder dreitägigen Turnus bedient werden. Dies braucht für die Kunden nicht nachteilig zu sein, es verlangt lediglich von seiten der Verkehrsnutzer eine andere Disposition. Für die Eisenbahn bedeutet eine

(Fortsetzung S. 289)

3. Leistungsverbesserung

Erfolgreiche Absatzentfaltung, das heißt die Erhaltung des Kundenstammes sowie das Gewinnen neuer Kunden, ist für den öffentlichen Eisenbahnbetrieb nur möglich, wenn es diesem gelingt, Dienstleistungen zu erstellen, die gegenüber den Substitutionswettbewerbern bestehen können. Wenn damit auch in erster Linie die staatliche Verkehrspolitik, insbesondere die imparitätische, einer Entfaltung entgegengesetzte Stellung der Eisenbahnen, angesprochen ist, so dürfen doch die bahninternen Maßnahmen zu einer Leistungsverbesserung nicht verkannt werden.

Die dezentralen Stellen versuchen laufend bei den Kontakten mit Bahnkunden, deren Transportprobleme zu ergründen. Die absatzorientierte Bahn wird in

---

Zu Fußnote 3) S. 288:
derartige Bedienungsform einen kostenwirtschaftlichen Vorteil: Die Güterzüge können besser ausgelastet und Traktionskosten reduziert werden. Ähnliche Ausgangspunkte liegen auch beim einzelwirtschaftlich-unrentablen (Vollkostenkalkulation) Stückgutverkehr der Eisenbahn vor; ursächlich sind der Streuverkehr und ein dementsprechend häufiges Umladen des Transportgutes sowie die geringe Gewichtsauslastung der Güterwagen. (Vgl. S. 60 ff. der Arbeit). Die Kenntnis der Kundenwünsche bei den dezentralen Stellen könnte es ermöglichen, daß bestimmte Stückgutrelationen nur zu festen Terminen durchgeführt werden. Die zunächst als Einschränkung der Dispositionsmöglichkeiten der Bahnkunden erscheinende Maßnahme bedeutet keineswegs eine Angebotsverschlechterung. Vielmehr werden, da durch das größere Transportaufkommen Umladungen der Transportgüter während der Transportdurchführung vermieden werden können, schnellere Beförderungszeiten erzielt. Der Eisenbahnbetrieb kann die Kapazität seines rollenden Materials besser auslasten, was zu einer Kostendegression führt.

dem Bestreben, ihren Marktanteil zu erhalten und zu erweitern, darauf dringen, daß Leistungen so angeboten werden, daß sie am Markte abgesetzt werden können. Leistungsverbesserungen werden sowohl in quantitativer, beispielsweise ausreichende Zahl von Güterwagen, als auch in qualitativer Hinsicht, zum Beispiel transportgutschonende Beförderungsart, eintreten.

Den marktnahen Generalvertretungen, die neben der Wahrnehmung der Kundenwünsche auch eine sorgfältige Konkurrenzanalyse betreiben sollten, kommt im Zusammenhang mit einer stetigen Leistungsverbesserung die Aufgabe zu, dem Bereich Leistungserstellung im Eisenbahnbetrieb fortlaufend Impulse zu geben; Impulse, die dem Techniker die zu beachtenden "Wechselwirkungen zwischen /Eisenbahn-/Betrieb und Markt" [1] aufzeigen.

C. Finanzwirtschaftliche Auswirkungen

1. Gewinnsteigerung beziehungsweise Verlustreduzierung

Die Erfolge eines öffentlichen Eisenbahnbetriebes nur daran zu messen, inwieweit es ihm gelungen ist, einzelwirtschaftlich Gewinne beziehungsweise einen Ausgleich zwischen "Erträgen und Aufwendungen, ein-

1) Fischer, Guido: Die Betriebsführung, Band 2, Betriebliche Marktwirtschaftslehre, a.a.O., S. 20.

schließlich der erforderlichen Rückstellungen und der Eigenkapitalverzinsung" (§ 28 Abs. 1 Bundesbahngesetz) zu erzielen, halten wir aufgrund der zu verfolgenden Oberziele nicht für gerechtfertigt. Ein solcher Betrieb wäre dann nur mehr oder weniger zufällig oder historisch bedingt ein im öffentlichen Eigentum stehendes, nach Gewinn trachtendes Unternehmen; entscheidend sind jedoch die öffentlich-wirtschaftlichen Leistungsziele [1].

Dennoch haben wir festgestellt, daß ein beschränktes Gewinnstreben [2] durchaus vertretbar ist, wenn es öffentlich-wirtschaftlichen Aufgaben nicht zuwiderläuft und - vor allem - diese intern subventioniert werden können.
Wenngleich die tatsächliche Gewinn-/Verlustsituation in einem öffentlichen Eisenbahnbetrieb unter anderem davon abhängt, ob und inwieweit der Staat im öffentlichen Auftrag oder Interesse zu erbringende, nicht kostendeckende Leistungen erfolgswirksam ausgleicht und die Wettbewerbsbedingungen in der Verkehrswirtschaft harmonisiert, so dürfen wir dennoch die eigenen Bemühungen des öffentlichen Betriebes nicht unterschätzen. Die mit der dezentralisierten Absatzorganisation verfolgte Betriebspolitik kann zu einer Verbesserung des Wirtschaftsergebnisses, das auch in

---

1) Vgl. hierzu Oettle, Karl: Dienstleistungen in Theorie und Praxis, a.a.O., insbesondere S. 34 f. sowie Einleitung, Abschnitt II. der Arbeit.

2) Vgl. S. 40 f. der Arbeit.

einer Reduzierung der einzelwirtschaftlichen Verluste besteht, führen, wenn es gelingt, in größerem Umfange zum Beispiel hochtarifierende Wagenladungstransporte zu erhalten.
Hierfür müssen die entsprechenden, insbesondere die personellen Voraussetzungen gegeben sein; die Kundenberater müssen sich intensiv den Akquisitionsbemühungen widmen können. Ebenso ist ein Grunderfordernis, daß die anstehenden Transportprobleme der Kunden, sei es von der Produktgestaltung sei es von der Preisseite her, gelöst, die Nachfrageelastizitäten erkannt und entsprechend berücksichtigt werden.

2. Abstimmung der Investitionen

Ein Nachteil der früheren Absatzorganisation der Deutschen Bundesbahn lag darin, daß diese in weiten Bereichen keine hinreichenden Informationen über die auf sie zukommenden Transportbedürfnisse hatte. Es war somit nicht auszuschließen, daß im Rahmen der Ausgleichsziele [1] den Entscheidungen falsche oder weniger genaue Ausgangsdaten zugrunde gelegt wurden und bei den knappen Finanzmitteln für Investitionen, sowohl Neu- als auch Ersatzinvestitionen, nicht immer die erforderlichen Prioritäten festgesetzt werden konnten.

Werden die Möglichkeiten der dezentralisierten Absatzorganisation weitgehend genutzt und sind die

1) Vgl. S. 19 f. der Arbeit.

von uns postulierten Voraussetzungen erfüllt, so dürften zweifellos Kapitalfehlleitungen leichter zu vermeiden sein. Die dezentralen Organisationseinheiten kennen die Gesamtstruktur ihres Bezirkes sowie die gegenwärtigen und in bestimmtem Umfang auch die zukünftigen nachfragewirksamen Bedürfnisse der Kunden. Somit können sie an die für die Investitionen entscheidenden Stellen entsprechende Anregungen geben.

D. Personelle Auswirkungen

1. Marketing-Denken

"Der Mensch ist hier /im Zusammenhang mit dem Marketingdenken/ nicht von peripherer, sondern von zentraler Bedeutung." [1)]

Wenn wir in unserer Studie marketing-bezogene Tatbestände und Probleme dargestellt und analysiert haben, ohne jedoch die Bezeichnung Marketing des öfteren zu verwenden, so halten wir dies gerade im anstehenden Abschnitt, der die personellen Folgen der dezentralisierten Absatzorganisation aufzeigt, für angebracht.

Es würde allerdings zu weit führen, die zahlreichen Interpretationen des Begriffsinhaltes Marketing im

---

1) Nieschlag, Robert - Dichtl, Erwin - Hörschgen, Hans: Einführung in die Lehre von der Absatzwirtschaft, a.a.O., S. 43.

einzelnen zu behandeln [1]. Entscheidend scheint uns zu sein, daß der öffentliche Eisenbahnbetrieb und seine Mitarbeiter sich bewußt dem Markte zuwenden, die Eisenbahn sich also vom statisch-bürokratischen Denken löst, die Bedürfnisse des Transportmarktes erkennt und den Kunden Problemlösungen anbietet. Da die öffentlichen Eisenbahnbetriebe einem Substitutionswettbewerb zahlreicher Verkehrsbetriebe anderer Transportmedien ausgesetzt sind, müssen sie, um sich in diesem Konkurrenzkampf behaupten zu können, Absatzaktivität entfalten. Im Gegensatz zu privatwirtschaftlichen Unternehmungen können und dürfen öffentliche Betriebe ihr Marketing nicht nur auf gewinnversprechende Transportgeschäfte beschränken, sondern müssen es entsprechend den von uns dargelegten Oberzielen gerade auch auf die öffentlich-wirtschaftlichen Aufgaben, die sehr vielseitig sein können, ausdehnen. Hier kann die Aktivität zum Beispiel in einer weitestgehenden Erhaltung und Ausdehnung der Dienstbereitschaft bestehen.

Die Ausrichtung auf den Markt, wie sie durch die Neuordnung des kommerziellen Dienstes der Deutschen Bundesbahn verkörpert wird, scheint uns besonders dafür geeignet zu sein, daß sich öffentliche Betriebe eine

---

1) "Marketing ist ein Prinzip, eine Denkweise, die sich an den Bedürfnissen des Marktes, an den Wünschen der Verbraucher ausrichtet und die das gesamte Unternehmen am Markt orientiert." (Brunotte, Jürgen E.: Marketing in der Transportwirtschaft, in: Verkehrsannalen, Mitteilungen der Österreichischen Verkehrswissenschaftlichen Gesellschaft, 18. Jahrgang, Wien 1971, S. 269).

neue, wirtschaftsbezogene Denkweise zu eigen machen. Der vermehrte Kontakt mit den Kunden, das Erkennen ihrer Transportprobleme sowie die stetige Konfrontation mit den Wettbewerbern, aber auch das Streben, die eigene absatzwirtschaftliche Situation zu verbessern, zwingen nicht nur den unmittelbar mit Entscheidungsproblemen im Bereich der Absatzwirtschaft tätigen Personenkreis, sondern j e d e n Mitarbeiter des öffentlichen Eisenbahnbetriebes, sich verstärkt auf den Markt, zum Beispiel durch kundenfreundliches Verhalten, auszurichten. Die personelle Marketing-Konzeption ist also eine umfassende und erstreckt sich auf die Mitarbeiter a l l e r Bereiche des Eisenbahnbetriebes. Die Generalvertretungen, insbesondere die Leiter dieser Organisationseinheiten, werden von sich aus, vorausgesetzt die Personalauswahl ist richtig getroffen, stets bestrebt sein, die Idee des Marketing anderen Stellen des Eisenbahnbetriebes nahe zu bringen.

Dieser Prozeß beinhaltet, daß die Generalvertreter nicht nur ihre eigenen Mitarbeiter schulen, sondern auch die nachgeordneten Verkaufsfilialen verstärkt in das Absatzgeschehen einschließlich der Marktbeobachtung einschalten. Ein guter, von seiner Aufgabe erfüllter Generalvertreter wird als regionaler Verkaufsleiter auch ständig die technischen Stellen, wie die maschinentechnische Abteilung, den Bau- und Betriebsdienst, die absatzwirtschaftlichen Belange und die erforderlichen Maßnahmen und Ziele "intern verkaufen" und erläutern. Gemeinsame Besprechungen zwi-

schen technischen und kommerziellen Stellen im Eisenbahnbetrieb, die periodisch oder bei aktuellen Anlässen durchgeführt werden, können entscheidende Hilfen sein, um den Gesamtbetrieb zum Markte heranzuführen. Durch eine einheitliche Ausrichtung auf den Markt kann das im Laufe von Jahrzehnten bei der Eisenbahn entstandene, leider häufig nachteilige "Spartendenken" abgebaut werden. Damit dieser Wandel zum Marketing-Denken zu Gunsten der verladenden Wirtschaft und des Bahnbetriebes eintreten kann, muß der Generalvertreter ständig sein Fachwissen erweitern und über die ökonomische Entwicklung seines Absatzgebietes unterrichtet sein; aufgrund der vorliegenden Informationen muß er Alternativen finden können.
Eine möglichst lange Beschäftigungsdauer als Generalvertreter sowie eine interne Stärkung seiner Position sind sowohl für den öffentlichen Eisenbahnbetrieb als auch für die Transportkunden der Bahn vorteilhaft [1].

Gelingt es dem öffentlichen Bahnbetrieb, ein Marketing-Denker auf breiter Basis durchzusetzen - ein Ziel, das besonders mit den dezentralen Generalvertretungen erreicht werden kann, - so werden unzweifelhaft personelle Ressourcen für die Absatzwirtschaft gewonnen. Nicht zu unterschätzen ist, daß mancher Mitarbeiter neue, für die Absatzwirtschaft brauchbare Ideen entwickelt und, wenn die Bahn durch Kundendienst und gute Transportleistungen ihre Position am Markte verbessert,

---

1) Vgl. hierzu Zweiter Teil, Abschnitt I.E.1. "Entscheidungsträger der dezentralen Stellen" der Arbeit.

eine gesunde Einstellung des Personals zu seiner Aufgabe gefördert wird.

2. Auswirkungen auf die Personalgewinnung

Obwohl unser Verkehrswesen ohne die Eisenbahn nicht denkbar ist [1], bereitet die Personalgewinnung für den öffentlichen Eisenbahnbetrieb Schwierigkeiten. Dies gilt vor allem für Führungskräfte [2]. Ursächlich für dieses Phänomen sind unseres Erachtens nicht nur die Besoldung beziehungsweise die Aufstiegschancen im öffentlichen Dienst, sondern auch das bisher in der Öffentlichkeit vielfach ungünstige Image der Deutschen Bundesbahn. Politisch angestrebte Reduzierungen der Dienste der Eisenbahn, die einzelwirtschaftlich hohen Jahresverluste, die teilweise den Mitarbeitern der Bahn selbst angelastet werden, sowie die Schwerfälligkeit eines bürokratischen Behördenapparates sind wenig geeignet, Anziehungskraft auf kreative, dynamisch-denkende Persönlichkeiten auszuüben. Sicherlich hängt die Bahn als öffentlicher Dienstleistungsbetrieb in besonderem Maße von der staatlichen Verkehrspolitik und der Einflußnahme ihres Gewährträgers ab, aber es wäre nicht das richtige Mittel, hierüber, weil eben im Verkehrswesen verschiedene Probleme noch einer politischen Lösung bedürfen,

---

1) Feststellung der Bundesregierung im Verkehrsbericht 1970 (abgedruckt in: Geschäftsbericht der Deutschen Bundesbahn, Geschäftsjahr 1970, S. 13).

2) So bewerben sich bei der Deutschen Bundesbahn als Anwärter für den höheren nichttechnischen Dienst relativ wenig Volks- und Betriebswirte.

in Passivität zu verfallen. Wenn auch die internen Möglichkeiten der Bahn gering sind, so kann sie selbst durch moderne und schlagkräftige Organisationsstrukturen ihr Image, das gerade für die Personalgewinnung bedeutsam ist, verbessern helfen.

Die gesteigerte Absatzaktivität und -entfaltung durch eine weit ausstrahlende Dezentralisierung der Absatzorganisation sowie das Bemühen, sich marktgerechter zu verhalten, hat mit dazu beigetragen, daß die Attraktivität der Bahn in den letzten Jahren zugenommen hat. Nicht zuletzt dürfte sich diese Attraktivität auch auf die Gewinnung von guten und einsatzbereiten Mitarbeitern mit Führungsqualitäten auswirken, denen die Bahn nunmehr verstärkt Tätigkeitsbereiche anbieten kann, bei denen schöpferisches und selbständiges Handeln vorausgesetzt werden.

II. Außerbetriebliche Folgen

A. Auswirkungen auf die Geschäftspartner [1]

1. Direkte Partnerschaft [2]

Hauptsächlich potentielle Transportkunden strebten in der Vergangenheit eine Zusammenarbeit mit der Deutschen Bundesbahn deshalb nicht an, ja lehnten diese sogar ab, weil der öffentliche Eisenbahnbetrieb als zu schwerfällig galt und darüber hinaus gewissermaßen von "oben herab" die Leistungsverwertung durchführte. Im Gegensatz zu dem bislang überwiegend nur auf bedeutendere Transportkunden beschränkten Kundendienst der Bahn [3] bemühten sich ihre Konkurrenten umfassend und vielfach in "agressiver" Weise um die transportmittelbestimmenden Betriebe. Nicht zuletzt induzierte der in weiten Bereichen fehlende Kundendienst, daß die Bahn im Wettbewerb immer mehr ins Hintertreffen geriet, wie auch die laufende Verringerung des Transportsubstrats der Eisenbahn und das

---

1) Die folgenden Aussagen sind auf die Transportkunden im Güterverkehr beschränkt.

2) Der Begriff Partnerschaft soll hier nicht im Sinne der betrieblichen Partnerschaft (vgl. Fischer, Guido: Die Betriebsführung, Band 1, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 223 ff.) verstanden werden. Wir sehen G e s c h ä f t s - Partnerschaft in einer von gegenseitigem Vertrauen geprägten, auf der Grundlage der Koordination beruhenden Zusammenarbeit zwischen dem staatlichen Eisenbahnbetrieb und den Betrieben der verladenden Wirtschaft.

3) Vgl. Ausführungen S. 136 f. der Arbeit.

überdurchschnittliche Wachstum der anderen Verkehrszweige, insbesondere des gewerblichen Straßengüterfernverkehrs und die Zunahme des Straßenwerkfernverkehrs zeigen [1] [2].

Die dezentralisierte Absatzorganisation der Deutschen Bundesbahn ist durch eine weit ausstrahlende Absatzaktivität, deren Ziel auch auf die Erlangung zusätzlicher Transportaufträge ausgerichtet ist, charakterisiert. Die Kunden müssen nicht mehr quasi als "Bittsteller" an die Behörde Deutsche Bundesbahn herantreten, sondern die Bahn sucht sie auf; die Verhandlungen erfolgen auf der Basis der Koordination. Damit kann im Laufe der Zeit ein partnerschaftliches Verhältnis ent-

---

1) In den Jahren 1959 bis 1967 stieg in der Bundesrepublik Deutschland das Transportaufkommen (Mill Tonnen) des gewerblichen Straßengüterfernverkehrs von 67,0 auf 84,8 und des Werkfernverkehrs von 21,8 auf 44,6. Im gleichen Zeitraum ging das Transportaufkommen der Deutschen Bundesbahn um rund 10 auf 297 Mill Tonnen zurück; der Marktanteil sank von 53,7 % auf 40,9 %. (Vgl. Briefe zur Verkehrspolitik, 16. Jahrgang, Bonn 1970, DNr. 21/22, Blatt 15). Vgl. ferner Fußnote 1) auf S. 33 der Arbeit. Es würde jedoch zu weit führen, den Nachweis zu erbringen, daß der Straßengüterfernverkehr nicht in dem Umfange zugenommen hätte, wenn die Eisenbahn bereits schon seit längerer Zeit ihre eigenen Möglichkeiten am Markt, wozu wir eine wettbewerbskonforme Absatzorganisation rechnen, ausgeschöpft hätte. Möglicherweise wären dann die politischen Entscheidungsgremien weniger geneigt gewesen, Streckenstillegungen der Bahn zuzulassen sowie die Kontingente im gewerblichen Straßengüterfernverkehr aufzustocken.

2) Zur Entwicklung der Güterverkehrsleistungen der Deutschen Bundesbahn nach Einrichtung der Generalvertretungen vgl. Fußnote 1) S. 275 der Arbeit.

stehen. In diesem Zusammenhang ist besonders wichtig, daß der öffentliche Eisenbahnbetrieb geeignete Mitarbeiter im Außendienst für die umfangreichen, absatzwirtschaftlichen Aufgaben einsetzt; Mitarbeiter, die die Interessenlage der Kundschaft kennen und Lösungsmöglichkeiten für deren Transportprobleme finden. Die bisherige Organisationsform war für die Kunden der Bahn auch deshalb wenig ansprechend, weil für deren Transportprobleme teilweise verschiedene Stellen zuständig gewesen sind. Im Gegensatz dazu haben die Transportkunden sowie die Stellen der öffentlichen Verwaltung und anderer Institutionen nunmehr in der dezentralen Generalvertretung die Organisationseinheit, die in allen Fragen, die die Eisenbahn betreffen, ihr Gesprächspartner ist. Die Geschäftsabwicklung zwischen Kunden und Bahn ist somit wesentlich einfacher geworden [1].

2. Zur Transportproblemlösung

Das umfangreiche Angebot der Eisenbahn hat ökonomisch nur dann für die Kunden Wert, wenn Transportprobleme vorteilhaft gelöst werden können [2]. Der Eisenbahnbe-

---

1) Selbst wenn die Generalvertretungen im Einzelfall für eine bestimmte Angelegenheit ihres Partners nicht zuständig sind beziehungsweise nicht die Abschlußvollmacht besitzen, zum Beispiel Verkauf eines Grundstückes, nehmen sie sich doch auch intern der Kundenwünsche an und stellen die erforderlichen Kontakte her.

2) "Bezugspunkt aller absatzpolitischen Maßnahmen gleich welcher Art sind die Interessen, Wünsche und Sorgen der Verwender und Verbraucher. Den

(Fortsetzung S. 302)

trieb muß deshalb die Interessenlagen der Transportnutzer [1] mit seiner Produktgestaltung und Preisbildung besonders berücksichtigen. Diese Notwendigkeit folgt nicht nur aus den einzelwirtschaftlichen Zielen Markterhaltung und Markterweiterung, sondern in erster Linie aus dem leistungswirtschaftlichen Oberziel; gerade das Dienstprinzip ist für den öffentlichen Betrieb eine Verpflichtung zu bedarfsadäquaten Leistungen.

Die regelmäßige Betreuung der Bahnkunden, wie sie sich aus der von uns dargelegten Besuchs- und Tourenplanung [2] ergibt, kann auch beim Großbetrieb Deutsche Bundesbahn zu einer besseren Lösung der Transportprobleme führen, als es früher möglich gewesen ist. Die dezentralen Stellen werden sich zum Nutzen ihrer Geschäftspartner eingehend mit deren Transportwünschen auseinandersetzen und praktikable Lösungen anstreben. Neben einer vertrauensvollen Zusammenarbeit mit den Geschäftspartnern ist wichtig, daß die Generalvertretungen auch intern ihre Ideen durchsetzen können und der öffentliche Eisenbahnbetrieb die erforderlichen Maßnahmen realisieren kann.

Zu Fußnote 2) S. 301:
Abnehmern müssen ... Problemlösungen geboten werden." (Nieschlag, Robert - Dichtl, Erwin - Hörschgen, Hans: Einführung in die Lehre von der Absatzwirtschaft, a.a.O., S. 45).

1) Vgl. Zweiter Teil, Abschnitt II.B.1. "Zur Interessenlage der Güterverkehrskunden" der Arbeit.

2) Vgl. S. 212 f. der Arbeit.

Durch die engen und relativ häufigen Kontakte zwischen Bahn und verladender Wirtschaft, insbesondere durch den gegenseitigen Informationsaustausch ergeben sich oft Ansätze für bessere Einsatzmöglichkeiten der Schiene. So können gute Erfahrungen der Transportabwicklung, die bei bestimmten Kunden gewonnen wurden, an andere Transportnutzer weitergegeben werden [1]. Kundenberater, die als Verkäufer Erfolge haben wollen, werden sich auch Kenntnisse des innerbetrieblichen Transportgeschehens [2] aneignen, wobei ihnen die Vielseitigkeit ihres Aufgabengebietes zugute kommt. Der Eisenbahnbetrieb kann damit einen zusätzlichen Service bieten, der dem Kunden Wege zur Transportkostensenkung aufzeigt, zum Beispiel Lösung von Lagerproblemen mit einer entsprechenden Versanddisposition, Einbeziehung eines Gleisanschlusses in die Produktionsabwicklung, Rationalisierung der Verladetechnik.

Die Transportberatung wird den Geschäftspartnern einen besseren Überblick, zum Beispiel über die anzuwendenden Beförderungspreise und sonstigen Tarifbedingungen, vermitteln.

Wenn die Bahn durch ein gestiegenes Auftragsvolumen ihre Kapazitäten besser auslastet, kann ein für die

---

1) Dabei darf der Eisenbahnbetrieb seine Neutralität nicht mißbrauchen.

2) Innerbetrieblichen Transport verstehen wir im Sinne der Ausführungen von Illetschko, Leopold L.: Transport-Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 4.

Verlader günstiges Eisenbahngütertarifniveau erhalten oder erreicht werden. Diese auch im gesamtwirtschaftlichen Interesse liegende Folgewirkung kann Maßnahmen der Werbung und der public relations der Eisenbahn induzieren.

B. Auswirkungen auf die Konkurrenten

1. Zunahme des Wettbewerbs

Die dezentralen Stellen werden, um ihren Markt zu festigen und zu erweitern, das absatzpolitische Instrumentarium entsprechend einzusetzen versuchen. Ein eventueller Gewinn an zusätzlichen Transportaufträgen, die sich vordem im Besitzstand der Substitutionsbewerber befanden, bedeutet grundsätzlich keine Zunahme des gesamten Transportvolumens. Im Gegensatz zum P e r s o n e n reiseverkehr, bei dem durch zielgerichtete Aktionen eine Nachfragebelebung [1] eintreten kann, gilt die Nachfrage nach G ü t e r - transportleistungen insgesamt im großen und ganzen als starr [2]. Das Transportaufkommen aller Verkehrs-

---

1) Zum Beispiel hat die Deutsche Bundesbahn mit den in den Jahren 1968 bis 1970 durchgeführten Sonderangeboten, wie '65 müßte man sein", zusätzliche Einnahmen in Höhe von 182 Mill DM erzielt. (Vgl. Presseschau, in: Die Bundesbahn, 45. Jahrgang, Darmstadt 1971, S. 1255 f.).

2) Vgl. Linden, Walter: Grundzüge der Verkehrspolitik, a.a.O., S. 19. Diese Aussage trifft - zumindest kurzfristig - auf das effektive Transportauf-

(Fortsetzung S. 305)

betriebe hängt vor allem vom Wirtschaftsbesatz, der Art der Betriebe der verladenden Wirtschaft sowie der allgemeinen konjunkturellen Lage ab. Daraus folgt, daß zusätzlicher Transportgewinn eines Verkehrsbetriebes bei gleichbleibender allgemeiner Wirtschaftstätigkeit in der Regel zwangsläufig eine Transportminderung bei anderen Verkehrsbetrieben bedeutet.

Gelingt es dem öffentlichen Eisenbahnbetrieb, von den Konkurrenten Transportaufträge abzuwerben, so könnten Transportbetriebe am Markte ausscheiden. Ein Ausscheiden der Konkurrenzbetriebe oder eine geringere Beschäftigung wird von diesen nicht ohne weiteres hingenommen werden [1]. Vielmehr werden die in ihrer Absatzposition bedrohten Transportbetriebe versuchen, durch geeignete Maßnahmen Transportaufträge zu halten beziehungsweise wieder zurückzugewinnen oder in das bisherige Transportsubstrat der Eisenbahn beziehungsweise anderer Verkehrsbetriebe einzudringen.

Zu Fußnote 2) S. 304:
kommen (Tonnen) zu. Durch eine Standortfaktoren berücksichtigende Tarifpolitik der Verkehrsbetriebe, insbesondere der Eisenbahn, können jedoch von den Betrieben der verladenden Wirtschaft entferntere Beschaffungs- und Absatzmärkte gewählt sowie darüber hinaus Betriebsstättengründungen und -verlagerungen in bzw. nach bisher abgelegenen Gebieten vorgenommen werden, so daß die Transportleistungen (Tonnenkilometer) zunehmen.

1) Bedeutsam ist in diesem Zusammenhang, daß - selbst wenn Transportbetriebe aus dem Markte ausscheiden - vor allem beim gewerblichen kontingentierten Güterfernverkehr die Transportmittelkapazitäten erhalten bleiben; die Fahrzeuge werden lediglich von anderen Wirtschaftssubjekten übernommen und treten weiterhin als Angebot auf.

Die verstärkten Absatzbemühungen des öffentlichen Eisenbahnbetriebes werden zu einer Zunahme des Wettbewerbs führen. Der größere Wettbewerb wird den transportmittelbestimmenden Wirtschaftssubjekten Vorteile bringen. Vor allem denken wir dabei an einen Ansporn, der alle konkurrierenden Verkehrsbetriebe zu besseren Leistungen und zu günstigeren Preisangeboten veranlaßt. Schließlich wird der Wettbewerb dazu führen, daß die Eisenbahn auch ihre institutionell-kostenwirtschaftlichen Vorteile am Markte besser ausnutzt. Eine wettbewerbsorientierte, nach Markterhaltung und Markterweiterung strebende Bahn wird von sich aus Angebotsreduzierungen kaum vornehmen. Gerade die dezentralen und kundennahen Absatzeinheiten werden auch den Markt von morgen prognostizieren, also langfristig planen. So betrachtet, werden sie künftige Verkaufschancen sehen und an einer weitgehenden Erhaltung derzeit - aufgrund unzureichender Auftragslage - nicht eigenwirtschaftlicher Dienste interessiert sein; dadurch wird der Wettbewerb in der Verkehrswirtschaft gesichert.

2. Möglichkeiten der Kooperation

Die einzelnen Verkehrsmittel stehen nicht nur in Substitutionsbeziehungen und damit in einer Konkurrenzsituation, sondern ergänzen sich auch vielfach [1].

1) Zur Ergänzungsfunktion der Wegenetze vgl. zum Beispiel Oettle, Karl: Die gegenwärtige Bedrängnis der Deutschen Bundesbahn in öffentlich-wirtschaftlicher Betrachtung, a.a.O., S. 160 f.

Bei einer Kooperation denken wir an die verschiedenen Formen des kombinierten Verkehrs, wie sie sich insbesondere für die Bereiche Schiene - Straße anbieten: Huckepack- und Containerverkehr.
Ökonomisch spricht für diese Art der Transportdurchführung, daß die Arteigenheiten und speziellen Vorteile der einzelnen Transportmedien in optimaler Weise wirksam werden. Dies ist kurz zu erläutern: Der Straßenverkehr verfügt gegenüber der Eisenbahn über ein wesentlich dichteres Netz [1]. Nicht jeder Versender oder Empfänger von Transportgütern besitzt einen Gleisanschluß, so daß eine durchgehende Schienenbeförderung nicht immer möglich ist. Manipulationen des Umladens bedeuten nicht nur zusätzlichen Aufwand an Produktionsfaktoren, sondern auch eine Verlängerung der Transportdauer sowie ein weiteres Beschädigungsrisiko der Transportgüter. Vielfach scheidet deshalb ein gebrochener Verkehr aus, da zudem mögliche Frachtvorteile der Schiene gegenüber anderen Transportmitteln ganz oder teilweise aufgezehrt oder gar überkompensiert werden.

Eine echte Alternative zum gebrochenen Schienen-Lastkraftwagentransport beziehungsweise zum direkten Straßentransport sehen wir bei fehlenden Gleisanschlüssen im kombinierten Verkehr [2]. Dabei inter-

---

1) Vgl. Fußnote 2) S. 78 der Arbeit.

2) Vgl. auch Verkehrspolitisches Programm der Bundesregierung für die Jahre 1968 bis 1972 (abgedruckt bei: Ossig-Glaser: Taschenbuch der Eisenbahngesetze, a.a.O., S. 89 ff., insbesondere S. 96 und S. 101).

essiert hier nicht, welches der möglichen technologischen Systeme zum Einsatz gelangt. Entscheidend ist, daß Straßen- und Schienentransportmittel als einheitliche Transportkette an der Transportdurchführung beteiligt sind und zeitaufwendige Umladevorgänge vermieden werden. Der verkehrsökonomische Vorteil des kombinierten Verkehrs ist, daß die langen Beförderungswege auf der Schiene zurückgelegt, während die relativ kurzen An- und Abfahrtswege mit dem in der Fläche beweglicheren Lastkraftwagen durchgeführt werden. Dies trägt zu einer gesamtwirtschaftlich kostengünstigeren Transportabwicklung bei. Die Präsenz sowie die Möglichkeiten der Absatzentfaltung der Eisenbahn können erweitert werden. Auch in öffentlich-wirtschaftlicher Betrachtung ist nicht unerheblich, daß das massenhafte und über weite Distanzen zu transportierende Gutaufkommen zur Eisenbahn gebracht werden kann, wodurch Straßenentlastungseffekte eintreten.
Voraussetzung für eine erfolgreiche Förderung [1] eines derartigen Transportverfahrens ist, daß die Eisenbahn die erforderlichen technischen Facilitäten schafft und den Betrieben des gewerblichen Güterkraftverkehrs und eventuell des Werkfernverkehrs günstige Tarife anbietet [2].

Zur Forcierung der Kooperation "Schiene - Straße",

---

1) Vgl. Fußnote 1) S. 90 der Arbeit.

2) Die Tariffestsetzung müßte im Hinblick auf die preisliche Wettbewerbsfähigkeit an den alternativen Transportkosten des Straßengüterverkehrs orientiert werden.

die sich in der Bundesrepublik Deutschland noch im Anfangstadium befindet, aber schon aufgrund einer zu erwartenden weiteren Expansion des Straßenverkehrs ein allgemein sehr bedeutendes Anliegen ist, können die dezentralen Absatzeinheiten durchaus beitragen: Die profunde Kenntnis des Marktes einschließlich der Wettbewerbsverhältnisse in den jeweiligen Absatzgebieten ermöglicht es, gezielte und nachhaltige Werbebemühungen zu treffen. Zielgruppen können sowohl die straßengüterfernverkehr- und werkfernverkehrtreibenden Betriebe sowie Speditionen als auch die Betriebe der verladenden Wirtschaft sein. Die Werbung kann besonders durch public relations-Maßnahmen der Generalvertretungen, wie Pressekonferenzen, verkaufsfördernd unterstützt werden. Intern müssen die Generalvertretungen dafür sorgen, daß der Eisenbahnbetrieb das geeignete Angebot bereithält und die verkehrsgeographisch günstig gelegenen Plätze für "Terminals" auswählt. Letzteres ist unter anderem eine Aufgabe der Marktforschung und verlangt genaue Informationen über die Verkehrsströme der bisher konkurrierenden Verkehrsbetriebe.

C. Auswirkungen auf die Volkswirtschaft

1. Entlastung des staatlichen Trägers

Es darf nicht verkannt werden, daß der staatliche Träger für die Deutsche Bundesbahn in den letzten Jahren

erhebliche Finanzmittel bereitgestellt hat [1]. Auch in nächster und weiterer Zukunft wird der Bundeshaushalt bedeutende Mittel für die Bahn zur Verfügung stellen müssen, um deren Leistungsfähigkeit zu erhöhen [2].

Wir haben festgestellt, daß einzelwirtschaftlich-unrentable Dienstleistungen öffentlicher Verkehrsbetriebe wirtschaftlich durchaus vertretbar sein können. Neben den zu verfolgenden gesamtwirtschaftlich-gesellschaftlichen Zielen - wie Verbilligung von Transporten, Verhinderung von Marktmacht, Verhütung von Verkehrsnotständen, binnenwirtschaftliche Konsolidierungs- und Entwicklungshilfe, Sicherung des Verkehrszuganges und der Verkehrsbedienung, Sicherung gegen Verkehrsnot-

---

1) Zuwendungen des Bundes an die Deutsche Bundesbahn:

Haushaltsjahr	Erfolgswirksame Leistungen Mrd DM	Nicht erfolgswirksame Leistungen Mrd DM	Insgesamt Mrd DM
1966	1,123	1,677	2,800
1967	1,454	1,641	3,095
1968	1,413	1,821	3,234
1969	1,832	1,597	3,429
1970	2,404	1,159	3,563
1971	2,503	2,147	4,650

(Quelle: Haushaltsabteilung des Bundesverkehrsministeriums, Bonn).

2) Für das Ausbauprogramm der Deutschen Bundesbahn bis zum Jahre 1985 (S-Bahn-Netze, 7 Ergänzungsstrecken) wird ein Investitionsaufwand von 31 Mrd DM veranschlagt. Vergleichsweise beläuft sich der Investitionsaufwand für die Straßeninfrastruktur - ebenfalls bis 1985 - nach dem angemeldeten Bedarf des Bundes, der Länder und der Gemeinden auf rund 300 Mrd DM. (Vgl. Ohne die Bahn geht es nicht, Sonderschrift der Hauptverwaltung der Deutschen Bundesbahn, o.J.).

stände - sind auch noch zweigwirtschaftliche Gesichtspunkte zu beachten. Selbst wenn öffentliche Schienenverkehrsbetriebe einzelwirtschaftlich Verluste aufweisen, dürften Zuwendungen, zum Beispiel für einen dem Schwerlastkraftwagenverkehr entsprechenden Straßenbau, falls dieser überhaupt möglich sein sollte, bedeutend höher sein. Nur werden bislang diese staatlichen Leistungen keinem der konkurrierenden Verkehrsbetriebe in voller Höhe zugerechnet.

Freilich hat die Deutsche Bundesbahn ihr gesetzliches Ziel, eine ausgeglichene Gewinn- und Verlustrechnung[1], noch nicht erreichen können. Uns scheint dieses Postulat problematisch, da öffentliche Leistungen nicht als "Ertrag-Kosten-Residuum" angesehen werden können. "Wie öffentliche Leistungsaufgaben erfüllt worden sind, läßt sich demgegenüber /periodische kaufmännische Erfolgsrechnung/ nicht als Differenz zweier Erfolgskomponenten ausdrücken." [2] Dennoch ist es Aufgabe der Leitung des öffentlichen Eisenbahnbetriebes zu versuchen, eine Ertragsverbesserung, allerdings ohne Einschränkung n o t w e n d i g e r öffentlich-wirtschaftlicher Dienste, zu erzielen.

---

1) § 28 Abs. 1 Bundesbahngesetz.

2) Oettle, Karl: Die gegenwärtige Bedrängnis der Deutschen Bundesbahn in öffentlich-wirtschaftlicher Betrachtung, a.a.O., S. 153 f.; siehe ferner Johns, Rudolf: Die öffentliche Bilanz, in: Wirtschaftslenkung und Betriebswirtschaftslehre, Festschrift für Ernst Walb, Leipzig 1940, S.165 ff.; Taxis, Hans: Grundfragen des finanzwirtschaftlichen und des erwerbswirtschaftlichen Rechnens, in: Finanzarchiv, Neue Folge, Band 18, 1957/58,S.275 ff.

Die durch vermehrte Absatzaktivitäten bedingte Umsatzausweitung, die gerade bei der Fixkostenstruktur der Eisenbahn zu einer Kostenreduzierung und zu einem besseren Ergebnis der Gewinn- und Verlustrechnung [1] führen kann, bedeutet, daß der Staat in geringerem Umfange finanziell einspringen muß und somit öffentliche Mittel für andere Aufgaben des Gemeinwesens verwenden kann. Nicht zuletzt sind dies Vorteile für den steuerzahlenden Bürger.

2. Erhöhung der Sicherheit [2]

Der spurgebundene Eisenbahntransport weist vor allem im Verhältnis zum Kraftwagenverkehr eine relativ große Sicherheit auf [3]. Außerdem können Eisenbahnleistungen zu günstigeren gesamtwirtschaftlichen Kosten und geringeren Umweltschäden erbracht werden.

Erreicht die Eisenbahn durch eigene Anstrengungen einen Zuwachs an Transporten, so hat ein derartiger einzelwirtschaftlicher Erfolg auch positive Auswirkungen auf die Gesamtwirtschaft, da Unfallrisiken und Umweltschäden reduziert werden können.

---

1) Vgl. S. 290 ff. der Arbeit.

2) Vgl. auch Verkehrspolitisches Programm der Bundesregierung für die Jahre 1968 bis 1972 (abgedruckt bei Ossig-Glaser, Taschenbuch der Eisenbahngesetze, a.a.O., insbesondere S. 91 f.).

3) Vgl. Erster Teil, Abschnitt II.B.1. "Vor- und Nachteile gegenüber anderen Verkehrsmitteln" der Arbeit.

3. Erhaltung der Angebotsstruktur

Die Reduzierung des Angebotes der öffentlichen Eisenbahn ist gesamtwirtschaftlich, vor allem aus raumwirtschaftlichen [1] und wettbewerbswirtschaftlichen[2] Gesichtspunkten, höchst problematisch. Die Agglomeration weist in bestimmten Gebieten steigende Tendenz auf, während andere Regionen keinen entsprechenden Anteil am wirtschaftlichen Wachstum haben. Die Attraktivität dieser Gebiete sinkt um so mehr, je stärker öffentliche Verkehrsbetriebe eine Kontraktion ihres Angebotes vornehmen oder sich gänzlich zurückziehen. Zum anderen nehmen die Attraktivitäten für die Betriebswirtschaften in den Ballungszentren ab, weil sich in zunehmendem Maße einzelwirtschaftlich steigende Kosten, Schwierigkeiten in der Personalgewinnung, beengte Raumverhältnisse und damit Erschwernisse bei Erweiterungsabsichten sowie nicht zuletzt Probleme der Transportabwicklung ergeben. Gesamtwirtschaftlich ist die Konzentration insofern bedenklich, als "social costs" in überproportionalem Maße zunehmen und darüber hinaus sogar lebensfeindliche Tatbestände eintreten.

Hinzu kommt bei Betrachtung dieses Komplexes, daß durch strukturelle Änderungen in der Landwirtschaft

---

1) Die Bedeutung des Schienenverkehrs für raumordnerische Zielsetzungen wird zum Beispiel im Raumordnungsbericht 1970 (Bundestagsdrucksache VI/1340) besonders hervorgehoben (vgl. S. 54 ff., insbesondere S. 58).

2) Vgl. hierzu auch Ausführungen S. 306 der Arbeit.

Arbeitskräfte frei werden [1]. Die Gewinnung von Arbeitsplätzen für diesen Personenkreis ist wie auch die Entwicklung bisher ökonomisch schwacher Gebiete ein gesamtwirtschaftliches Ziel.

Zieht sich die Eisenbahn aus diesen Regionen mit ihrem Leistungsangebot zurück, so fehlt für eventuelle Investoren gegebenenfalls ein wesentlicher Anreiz. Die Entscheidungspersonen der dezentralen Absatzstellen können zum Beispiel in Zusammenarbeit mit Landesplanungsstellen besonders dazu beitragen, daß gesamtwirtschaftlich negative Auswirkungen vermieden werden [2] [3].

---

1) Vgl. hierzu Schröder, Paul und andere: Strukturwandel, Standortwahl und regionales Wachstum - Bestimmungsgründe der regionalen Wachstumsunterschiede der Beschäftigung und der Bevölkerung in der Bundesrepublik Deutschland 1950 bis 1980, a.a.O., insbesonders S. 80: Die Zahl der in der Landwirtschaft Beschäftigten wird in der Zeit von 1965 bis 1980 um 1,8 Mill (= -34 %) abnehmen, während beim produzierenden Gewerbe 1,1 Mill (= +8 %) und im Sektor Dienstleistung 1,8 Mill (= +17 %) Arbeitskräfte mehr tätig sein werden.

2) Für die derzeit nicht eigenwirtschaftlichen Nebenstrecken hat die Deutsche Bundesbahn entsprechend der Durchführungszeit Stufenpläne zur Stillegung aufgestellt. Inzwischen hat sich herausgestellt, daß einige Strecken wegen bereits eingetretener oder mit Sicherheit zu erwartender Verkehrssteigerungen wieder aus den Stufenplänen herausgenommen werden konnten. (Vgl. Geschäftsbericht der Deutschen Bundesbahn, Geschäftsjahr 1970, S. 45). Diese öffentlich-wirtschaftlich positive Entwicklung kann u.a. auf die Aktivität der Generalvertretungen zurückgeführt werden.

3) Vgl. auch Ausführungen auf S. 34 f. der Arbeit.

Subsidiär ist notwendig, daß die Organe der staatlichen Verkehrspolitik die "Weichen richtig stellen", also öffentlich-wirtschaftliche Aufgaben nicht nur erkennen, sondern auch deren Realisierung [1] sichern.

1) Zu denken wäre daran, daß zum Beispiel der Gesetzgeber die leistungswirtschaftlichen Oberziele im Bundesbahngesetz konkretisiert und damit der Bahnleitung "praktikable Handlungsmaßstäbe" (vgl. Oettle, Karl: Verkehrspolitik, a.a.O., S. 22) vorgibt.

Schlußbetrachtung

Alle Organisationsformen - auch Absatzorganisationen des öffentlichen Eisenbahnbetriebes - sind im Zeitablauf wandelbar und müssen externen und internen Änderungen angepaßt werden [1]. Eine Eisenbahn, die im Gütertransport ein faktisches Monopol hatte, - dies entsprach den Verhältnissen in Deutschland wie auch in den anderen europäischen Ländern bis etwa zu Beginn der zwanziger Jahre dieses Jahrhunderts - brauchte den Fragen der Absatzorganisation und damit der Entfaltung der Absatzaktivität keine besondere Bedeutung beizumessen. Sicherlich mußte sie damals aufgrund ihrer überragenden gesamtwirtschaftlichen Stellung die Lebensfähigkeit und die weitere Entwicklung der Volkswirtschaft mit Hilfe ihrer Tarifpolitik, mit der Schaffung von Verästelungen des Grundnetzes und mit ständig verbesserten Betriebsmitteln unterstützen. Derartige leistungswirtschaftliche Oberziele sehen wir auch heute, in einer Zeit, in der sich das Verkehrsgeschehen häufig lebensfeindlich auswirkt.

Die äußeren Daten sind durch den Wettbewerb verändert; vor allem hat der Kraftwagenverkehr eine außergewöhnliche Expansion erfahren. Die Eisenbahn hat, insbesondere bei hochwertigem Transportgut, ihre frühere Marktposition verloren. Sie ist gezwungen, in einen

---

1) Vgl. Fischer, Guido: Die Betriebsführung, Band 1, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S.159.

teilweise sehr harten Wettbewerb einzutreten, einen Wettbewerb, der neben arteigenen Vorzügen des Kraftwagens unter der imparitätischen verkehrspolitischen Stellung der Eisenbahn steht. Es wird von uns keineswegs behauptet, daß eine hochentwickelte Volkswirtschaft auf Kraftwagendienste verzichten kann. Ökonomisch bedenklich ist jedoch, daß der Kraftwagen in starkem Maße in Bereiche eingedrungen ist, bei denen die Eisenbahn vor allem produktionstechnisch-kostenwirtschaftlich überlegen ist. Hinzu kommen noch andere, gesamtwirtschaftlich relevante Vorzüge der Schiene, wie ihre relativ große Sicherheit, ihre Umweltfreundlichkeit und ihre stetige Leistungsbereitschaft.

Die geänderte Angebotsstruktur der Transportwirtschaft erfordert vom öffentlichen Eisenbahnbetrieb selbst ein aktives Marktverhalten. Dazu werden die Generalvertretungen, die in räumlich überschaubaren Gebieten tätig sind, als Form einer dezentralisierten Absatzorganisation beitragen können. Wichtig aber ist, daß die dezentralen Stellen echte Entscheidungsinstanzen sind, die am Markte schnell agieren können.

In diesem Zusammenhang erhebt sich die hier nicht weiter zu prüfende Frage, ob durch die Bildung der Zentralen Verkaufsleitung bei den Bundesbahndirektionen die Dezernate für Verkaufsförderung im Gü-

terverkehr noch erforderlich sind [1]. Die Gefahr, daß durch deren Einschaltung unwirtschaftliche Doppelarbeiten durchgeführt und die Befugnisse der Generalvertretungen - vielleicht schon aus einem Prestigedenken gegenüber den nachgeordneten Entscheidungsebenen - eingeschränkt werden, ist nicht völlig auszuschließen. Der öffentliche, der Gesellschaft gegenüber verantwortliche Betrieb sollte immer danach trachten, Kostenstellen, deren Effizienz fraglich ist, in seiner Organisation abzubauen. So gesehen, könnte es sich herausstellen, daß in Zukunft die Generalvertretungen unmittelbar, also unter weitgehender Ausschaltung der Bundesbahndirektion, der Zentralen Verkaufsleitung unterstellt werden. Andererseits ist denkbar, daß die Generalvertretungen, vielleicht zu einem späteren Zeitpunkt, als eigene Dezernate den Bundesbahndirektionen eingegliedert werden[2]. Bei einem derartigen Modell dürften aber die nunmehr gewonnene Marktnähe und die entstandenen Präferenzen nicht aufs Spiel gesetzt werden; in diesem Falle sollten die "regionalen Absatzdezernate" in der Regel die

---

1) Wir haben die Einrichtung der Dezernate für Verkaufsförderung und deren Vorteile für die interne Koordination grundsätzlich bejaht. (Vgl. Dritter Teil, Abschnitt I. B. 1. "Dispositions- und Planungsmöglichkeiten" der Arbeit). Im Laufe der Zeit werden aber gewisse Anlaufschwierigkeiten bei den dezentralen Stellen entfallen. Außerdem wird sich ein marketing-bezogenes Denken und Handeln auf breiterer Basis im öffentlichen Eisenbahnbetrieb herausbilden. Damit sind die ursprünglichen Prämissen, die für die Bildung der Verkaufsförderungsdezernate ausschlaggebend gewesen sind, nicht mehr gegeben.

2) Vgl. hierzu auch Ausführungen S. 137 der Arbeit.

bisherigen "Geschäftssitze" der Generalvertretungen beibehalten [1].

Die dezentralisierte Absatzorganisation ist in ihrer jetzigen Form für eine Marktentfaltung der Eisenbahn geeignet; die im einzelnen dargestellten Voraussetzungen [2] sind erforderlich. Gelingt es dem öffentlichen Eisenbahnbetrieb durch intensive Marktarbeit, in spürbarem Maß Transporte von der Straße auf die Schiene zu verlagern, so ist bereits ein sehr wichtiges öffentlich-wirtschaftliches Ziel erreicht, da dadurch erträglichere Verkehrsverhältnisse geschaffen werden [3].

Die gleichzeitige Wahrnehmung öffentlich-wirtschaftlicher und kommerzieller Ziele braucht sich nicht zu widersprechen. Öffentlich-wirtschaftliche Prioritäten müssen jedoch erkannt und gesetzt werden. Das Wirtschaftsleben wird von Menschen gestaltet. Im öffentlichen Eisenbahnbetrieb kommt es somit besonders auf die Entscheidungspersonen an, die das absatzwirtschaftliche Verhalten bestimmen. Wenn fortschrittliche, dynamische Mitarbeiter an den wichtigen Stel-

---

1) Diese Konzeption, bei deren Realisierung eine Organisationsstufe eingespart wird, setzt voraus, daß die Überprüfung der Dienststellen auf andere Weise durchgeführt wird, zum Beispiel könnten bei den Verkehrsabteilungen der Bundesbahndirektionen "Revisionsdezernate" gebildet werden.

2) Vgl. Ausführungen im Zweiten Teil der Arbeit.

3) Vgl. Oettle, Karl: Die gegenwärtige Bedrängnis der Deutschen Bundesbahn in öffentlich-wirtschaftlicher Betrachtung, a.a.O., S. 208.

len der neuen Absatzorganisation tätig sind, die auch gesamtwirtschaftlich-gesellschaftliche Ziele erkennen und danach handeln, so wird die dezentralisierte Absatzorganisation mit dazu beitragen, daß die öffentlichen Aufgaben nicht vernachlässigt, sondern an der richtigen Stelle erbracht werden.

Darüber hinaus ist es angebracht, daß die politischen Instanzen nicht nur die Wettbewerbsbedingungen in der Verkehrswirtschaft harmonisieren, sondern auch die öffentlich-wirtschaftlichen Aufgaben der Deutschen Bundesbahn klar festlegen und Entscheidungen über deren finanzielle Abgeltung treffen.

A n h a n g

(1) Thesenkatalog

Nachstehend sind die wichtigsten von uns in dieser Studie behandelten Thesen dargestellt:

1. In der geltenden Fassung des Bundesbahngesetzes (§ 28) wird dem öffentlichen Betrieb Deutsche Bundesbahn das Ziel "beste Verkehrsbedienung" auferlegt. Gleichzeitig wird dieses Ziel insofern eingeschränkt, als Eigenwirtschaftlichkeit in toto postuliert wird. Beste Verkehrsbedienung wird somit negativ formuliert. Öffentlich-wirtschaftliche Aufgaben können nicht als "Ertrag-Kosten-Residuum" definiert werden, sondern müssen von der Aufgabenseite, also von der Realität her beschrieben werden.

2. Verkehrspolitische Maßnahmen bewirkten bisher nicht, eine den Arteigenheiten der einzelnen Verkehrsmittel entsprechende Arbeitsteilung im Güterverkehr herbeizuführen. Vor allem besteht eine imparitätische Behandlung der Eisenbahn, insbesondere im Bereich Fahrweg.

3. Öffentlich-wirtschaftliche Aufgaben und kaufmännisches Verhalten stellen keinen Gegensatz dar, wenn man kaufmännisches Verhalten nicht

mit Rentabilitätsorientierung gleichsetzt. Vielmehr ist der Gegensatz zu kaufmännisch bürokratisch.

4. Der Verlust des faktischen Monopols der Eisenbahnen im Güterverkehr erfordert ein Umdenken, ein Anpassen an den Markt, folglich die entsprechende Absatzorganisation. Dienstleistungen im Güterverkehr können nicht "verwaltet", sondern müssen vom öffentlichen Betrieb am Markte verwertet werden. Die Käufer von Transportleistungen erwarten auch vom öffentlichen Betrieb einen guten "Service".

5. Die Behördeneigenschaft einer öffentlichen Eisenbahn (§ 6 Abs. 2 Bundesbahngesetz) steht einer absatzwirtschaftlichen Aktivität grundsätzlich nicht entgegen.

6. Zwangsläufig erfordert eine dezentralisierte Absatzorganisation, deren Tätigkeit effizient sein soll, eine Delegation von Zuständigkeiten. Die dezentralen Stellen müssen Entscheidungsträger sein. Ebenso muß ein intakter Informationsfluß von "oben nach unten" und umgekehrt vorliegen.

7. Gleichzeitiges Auftreten von öffentlich-wirtschaftlichen und kommerziellen Aufgaben im Sinne einer, wenn auch eingeschränkten Rentabilitätsorientierung setzen voraus, daß die zur Entscheidung berufenen Organe "zweiglei-

sig" denken können; die öffentlich-wirtschaftliche Seite muß Priorität haben.

8. Angebotskontraktionen, insbesondere Streckenstillegungen, die in öffentlich-wirtschaftlicher Betrachtung abzulehnen sind, widersprechen - zumindest langfristig - häufig auch eigenwirtschaftlichen Zielen einer Markterhaltung und Markterweiterung.

9. Öffentlich-wirtschaftlichen Zielen läuft es nicht zuwider, wenn der öffentliche, nach kaufmännischen Grundsätzen arbeitende Eisenbahnbetrieb sein absatzpolitisches Instrumentarium einsetzt. Ein dahingehendes absatzwirtschaftliches Gerieren, bei dem öffentlich-wirtschaftliche Aufgaben "einfrieren", muß allerdings vermieden werden.

10. Die dezentralisierte Absatzorganisation ist ein geeignetes Mittel, die Marktposition der Eisenbahn zu stärken und auch öffentlich-wirtschaftliche Aufgaben besser zu erfüllen.

(2) Literaturverzeichnis

I. Bücher, Berichte, Aufsätze, Artikel, Abhandlungen

Andreae, Clemens-August: Zur Ökonomie der Fahrwege, in: Internationales Archiv für Verkehrswesen, 19. Jahrgang, 1967, S. 61 ff.

Arnim, Clemens von: Die Preisdifferenzierung im Eisenbahngüterverkehr, ihre theoretische und wirtschaftspolitische Begründung, Tübingen 1963.

Bauer, Karl: Möglichkeiten und Grenzen einer statistischen Untersuchung der Nachfrageelastizität der Verkehrsleistung bei der Deutschen Bundesbahn, Dissertation Tübingen 1965.

Berkenkopf, Paul: Faktoren der wirtschaftlichen und soziologischen Bilanz des Kraftwagens, in: Die Sicherheit des Menschen im Straßenverkehr, Buchreihe der Arbeits- und Forschungsgemeinschaft für Stadtverkehr und Verkehrssicherheit Köln, Band VIII, Köln 1960, S.13 ff.

ders.: Verkehrspolitik, in: Handbuch der Wirtschaftswissenschaften, II. Band, Köln-Opladen 1959, S. 1189 ff.

Bissing, W.M.Frhr.von:	Verkehrspolitik, Berlin 1956.
Bitter, Adam:	Marketing und Eisenbahn, in: Die Bundesbahn, 39. Jahrgang, 1965, S. 785 ff.
Blonk, W.A.G.	Die Kosten-Nutzen-Analyse und die Verkehrswege, Manuskript eines Referates vor dem Institut für Verkehrswirtschaft und öffentliche Wirtschaft der Universität München, maschinenschriftlich vervielfältigt, Januar 1972.
Boender, P.:	Die niederländischen Eisenbahnen als kommerzielles Unternehmen, Vorträge aus dem Institut für Verkehrswirtschaft an der Universität Münster, Heft 1, Göttingen 1954.
Börner, Holger:	Gegenwartsaufgaben der deutschen Verkehrspolitik, in: Die Bundesbahn, 41. Jahrgang, 1967, S.399 ff.
Brandt, Leo:	Die gemeinwirtschaftlichen und betriebsfremden Lasten der Deutschen Bundesbahn und die Frage der Ausgleichsabgabe, in: Internationales Archiv für Verkehrswesen, 5. Jahrgang, 1953.
Brunotte, Jürgen E.:	Marketing in der Transportwirtschaft, in: Verkehrsannalen - Mitteilungen der Österreichischen Verkehrswissenschaftlichen Gesellschaft, 18. Jahrgang, Wien 1971, S. 767 ff.
Buddeberg, Hans:	Absatz und Absatzorganisation, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 3. Auflage, Band 1, Stuttgart 1956, Sp. 30 ff.

Dartigolles, Jean:	La Tarification des Chemins de Fer et la Théorie Economique, Paris 1953.
Dichtl, Erwin:	Über Wesen und Struktur absatzpolitischer Entscheidungen, Berlin 1967.
Diederich, Helmut:	Absatzpolitische Entscheidungen in Verkehrsbetrieben, in: Betriebswirtschaftliche Strukturfragen, Festschrift für R. Henzler, hrsg. von K. Alewell, Wiesbaden 1967, S. 307 ff.
ders.:	Zur Theorie des Verkehrsbetriebes, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 36. Jahrgang, 1960, Sonderdruck, S. 3 ff.
Dvorak, H.:	Eignungsanforderungen für Kundenberater, in: Der bahnärztliche Dienst, Heft 7/8, 1971, S.118 ff.
Effmert, Willi:	Von der Musteruntersuchung zur Wegekostenrechnung des BVM, in: Internationales Verkehrswesen, 21. Jahrgang, 1969, S. 226 ff.
ders.:	Das Problem der Verkehrsspitzen, in: Die Bundesbahn, 40. Jahrgang, 1966, S. 12 ff.
ders.:	Betriebswirtschaft im Verkehr in: Die Bundesbahn, 34. Jahrgang, 1960, Sonderdruck S. 3 ff.
Eichinger, Franz:	Beitrag der Deutschen Bundesbahn zu den Thesen des Wissenschaftlichen Beirats, in: Die Öffentliche Wirtschaft, 18. Jahrgang, Berlin 1969, S. 8.

Eichler, Siegfried:	Marginalien zum Wegekostenbericht, in: Internationales Verkehrswesen, 21. Jahrgang, 1969, S. 214 ff.
Faller, Peter:	Die Entfernungsstaffel bei der Deutschen Bundesbahn unter raumordnerischen Gesichtspunkten, in: Theorie und Praxis der Infrastrukturpolitik, herausgegeben von R. Jochimsen und U.E.Simonis, Berlin 1970, S. 335 ff.
ders.:	Kommerzielle Handlungsfreiheit für die Eisenbahnen des EWG-Raumes, in: Zeitschrift für Verkehrswissenschaft, 39. Jahrgang, Düsseldorf 1968 (Sonderdruck).
ders.:	Kostenechte Verkehrstarife und die regionalpolitischen Zielsetzungen der EWG, in: Verkehrsannalen, Mitteilungen der Österreichischen Verkehrswissenschaftlichen Gesellschaft, 15. Jahrgang, 1968 (Sonderdruck).
ders.:	Die Erhaltung der Nebenbahnen - eine verkehrs- und regionalpolitische Aufgabe, in: Der Städtebund, 23. Jahrgang, Düsseldorf 1968, S. 73 ff.
Finger, Hans-Joachim:	Eisenbahngesetze, 6. Auflage, München 1970.
Fischer, Guido:	Die Betriebsführung, Band 1: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 10. Auflage, Heidelberg 1964.
ders.:	Die Betriebsführung, Band 2: Betriebliche Marktwirtschaftslehre, 4. Auflage, Heidelberg 1969

Forster, Karl:	Die Bundesländer im Spiegel der Bevölkerungs- und Eisenbahnstatistik, in: Archiv für Eisenbahnwesen, 67. Jahrgang, 1957, S. 366 ff.
Forsthoff, Ernst:	Lehrbuch des Verwaltungsrechts, 1. Band: Allgemeiner Teil, München-Berlin 1961.
Fritz, Wilhelm:	Containertechnik und die Deutsche Bundesbahn, in: Glasers Annalen, Nr. 3, 1968, S. 69 ff.
Georgi, Hanspeter:	Cost-benefit-analysis als Lenkungsinstrument öffentlicher Investitionen im Verkehr, Göttingen 1970.
Gröben, Hans J.:	Die Neuordnung der Ausbildung und der Fortbildung im höheren Dienst der DB, in: Die Bundesbahn, 44. Jahrgang, 1970, S. 885 ff.
Gross, Herbert:	Neues Wirtschaftsdenken, Düsseldorf-Wien, 1969.
ders.:	Marketing-Aspekte der modernen Wirtschaft, Düsseldorf 1963.
Gunkel, Werner:	Gedanken zur beruflichen Bildungsreform der Deutschen Bundesbahn, in: Die Bundesbahn, 44. Jahrgang, 1970, S. 889 f.
Gutenberg, Erich:	Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 1. Band: Die Produktion, 14. Auflage, Berlin-Heidelberg-New York 1968.
ders.:	Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 2. Band: Der Absatz, 11. Auflage, Berlin-Heidelberg-New York 1968.

Hamm, Walter:	Wir brauchen keine neuen Kanäle, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 283/1966, S. 15.
ders.:	Kollektiveigentum. Die Rolle der öffentlichen Unternehmen in der Marktwirtschaft, Band 9 der Veröffentlichungen des Forschungsinstituts an der Universität Mainz, Heidelberg 1961.
Heinen, Edmund:	Industriebetriebslehre, Wiesbaden 1972.
ders.:	Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 3. Auflage, Wiesbaden 1970.
Heimes, Anton:	Wegekostenrechnung aus der Sicht des Straßengüterverkehrs, in: Internationales Verkehrswesen, 21. Jahrgang, 1969, S. 220 ff.
Hennig, Werner:	Der Gleisanschluß - Haus-Haus-Verkehr auf der Schiene, in: Die Bundesbahn, 43. Jahrgang, 1969, S. 351 ff.
Höckel, Günther:	Das Neue als Feind, Aktive Verkaufsleitung, Schriftenreihe der Verkaufsleiterakademie e.V., Frankfurt/M., o.J.
Hoffmann, Rudolf:	Rückzug der Eisenbahnen aus der Fläche? - Ein Problem der Regional- und Verkehrspolitik, Hannover 1965.
ders.:	Die Gestaltung der Verkehrswegenetze, Hannover 1965.
Holtmeyer, Heinz:	Bundesbahn und Kohle, in: Die Bundesbahn, 42. Jahrgang, 1968, S. 411 ff.

Hürlimann, Werner:	Die Kostenrechnung im Eisenbahnbetrieb, in: Schweizerisches Archiv für Verkehrswissenschaft und Verkehrspolitik, 8. Jahrgang, 1953.
Illetschko, Leopold L.:	Transport-Betriebswirtschaftslehre, 2. Auflage, Wien - New York 1966.
ders.:	Betriebswirtschaftliche Probleme der Verkehrswirtschaft, Wiesbaden 1959.
Isenberg, Gerhard:	Die Bedeutung des Äquivalenzprinzips für die Wechselbeziehungen zwischen Verkehr und Städtebau, in: Gemeindewirtschaft und Unternehmerwirtschaft, Festgabe für Rudolf Johns, Göttingen 1965, S. 105 ff.
Johns, Rudolf:	Betriebe, öffentliche, in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, Zweiter Band, Stuttgart-Tübingen-Göttingen 1959, S. 48 ff.
ders.:	Die öffentliche Bilanz, in: Wirtschaftslenkung und Betriebswirtschaftslehre, Festschrift für Ernst Walb, Leipzig 1940, S. 165 ff.
Jürgensen, Harald:	Supranationale und nationale Verkehrspolitik, Widersprüche - Ergänzungen - Lösungen, Darmstadt 1963.
ders.:	Die verkehrswirtschaftliche Funktion und volkswirtschaftliche Eingliederung der Wasserstraßen, Göttingen 1958.

Kainzinger, Franz:	Marktforschung und Absatzplanung im Güterverkehr der Deutschen Bundesbahn, in: Die Bundesbahn, 44. Jahrgang, 1970, S. 597 ff.
Kalb, Hans:	Die Gestaltung der Eisenbahn der Zukunft - eine europäische Aufgabe, in: DB-Report 71, Frankfurt 1971, S. 55 ff.
ders.:	Die Projektstudie "Hochleistungsschnellbahn" in: Aktuelle Probleme des Eisenbahnverkehrs, Schriftenreihe der Deutschen Verkehrswissenschaftlichen Gesellschaft e.V., Köln 1969, S. 164 ff.
Kirchgässer, Wilhelm:	Die Verzerrung der Wettbewerbsbedingungen im Verkehrswesen der Bundesrepublik Deutschland, Duisburg-Ruhrort 1962.
Kloten, Norbert:	Die Gemeinwirtschaftlichkeit im Verkehr. Zum Stilwandel in der Verkehrspolitik, in: ORDO-Jahrbuch, 13. Band, 1962, S. 212 ff.
ders.:	Die Eisenbahntarife im Güterverkehr, Basel-Tübingen 1959.
Kniffler, Alfred:	Zugförder-, Fahrzeug- und Werkstättentechnik der Deutschen Bundesbahn, in: Die Bundesbahn, 46. Jahrgang, 1972, S. 49 ff.
Koch, Waldemar:	Grundlagen und Technik des Vertriebes, 2 Bände, 2. Auflage, Berlin 1958.
Koeppen, Ursula von:	Die deutsche Binnenschiffahrt im europäischen Verkehrswesen, herausgegeben von Otto Most, Düsseldorf 1957, S. 121 ff.

Konow, Karl-Otto: Die Eigenwirtschaftlichkeit öffentlicher Verkehrsunternehmen, in: Der Eisenbahner, 24. Jahrgang, 1971, S. 485 f.

Krakewitz, Eberhard von: Kombinierter Ladungsverkehr gestern, heute und morgen, in: Die Bundesbahn, 44. Jahrgang, 1970, S. 455 ff.

Krömmelbein, Gerhard: Verkehrskoordinierung als Grenzkostenproblem, in: Archiv für Eisenbahnwesen, 69. Jahrgang, 1959, S. 82 ff.

Kühn, Walter: Die Menschenopfer im Straßenverkehr - Bericht und Anklage, Wiesbaden 1963.

Kühne, Karl: Die besonderen Aspekte der Verkehrswirtschaft, in: Archiv für Eisenbahnwesen, 75. Jahrgang, 1965, Heft 3, S. 332 ff.

Kuhn, Tillo E.: Public Enterprise Economics and Transport Problems, Berkeley and Los Angeles 1962.

Leber, Georg: Mit der Eisenbahn in die Zukunft, in: DB-Report 71, Frankfurt 1971, S. 45 ff.

ders.: Das Verkehrspolitische Programm der Bundesregierung - Eine Zwischenbilanz, in: Internationales Verkehrswesen, 22. Jahrgang, 1970, S. 207 ff.

ders.: Planung und Investitionen im Verkehr, in: Internationales Verkehrswesen, 22. Jahrgang, 1970, S. 1 ff.

Lechner, Karl: Verkehrsbetriebslehre, Stuttgart 1963.

Leitherer, Eugen:	Absatzlehre, 2. Auflage, Stuttgart 1969.
Linden, Walter:	Grundzüge der Verkehrspolitik, Wiesbaden 1961.
Locklin, D.Philip:	Economics of Transportation, 4. ed., Homewood/Ill., 1954.
Lohmann, Martin:	Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 3. Auflage, Tübingen 1959.
Mackenroth, Werner:	Eigenwirtschaftlichkeit mit Fragezeichen, in: Internationales Verkehrswesen, 21. Jahrgang, S. 216 ff.
Mahr, Werner:	Einführung in die Allgemeine Volkswirtschaftslehre, 2. Auflage, Wiesbaden 1971.
Maunz, Theodor:	Deutsches Staatsrecht, 18. Auflage, München 1971.
Metz, Günter:	Wesen und Aufgaben der Betriebe des öffentlichen Wirtschaftsbereichs, Dissertation Mannheim 1960.
Meyer, Carl W.:	Marktforschung und Absatzplanung, 2. Auflage, Herne-Berlin 1970.
Meyer, Hans R.:	Der Verkehr und seine grundlegenden Probleme, Basel 1956.
Mohr, Kuno:	Schaltstelle kommerzieller Aktivität - Aufgaben, Organisationsform und Arbeitsweise der Zentralen Verkaufsleitung der DB, in: Die Bundesbahn, 44. Jahrgang, 1970, S. 593 ff.

Most, Otto: Gutachten zu Begriffen der Verkehrsnovellen vom 1. August 1961, Bad Godesberg 1963.

ders.: Soziale Marktwirtschaft und Verkehr, Bielefeld 1954.

Müller-Hermann, Ernst: Wettbewerb und Ordnung. Grundlagen der Verkehrspolitik, Darmstadt 1954.

Napp-Zinn, Anton F.: Wirtschaftssystem und Verkehr, in: Der Verkehr in der wirtschaftlichen Entwicklung des Industriezeitalters, Festschrift zum vierzigjährigen Jubiläum des Instituts für Verkehrswissenschaft an der Universität Köln, herausgegeben von Paul Berkenkopf, Düsseldorf 1961, S. 16 ff.

ders.: Artikel Eisenbahnen, in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, 28. Lieferung, Stuttgart-Tübingen-Göttingen 1960, S.109 ff.

Nieschlag, Robert - Dichtl, Erwin - Hörschgen, Hans: Einführung in die Lehre von der Absatzwirtschaft, 2. Auflage, Berlin 1969.

Oeftering, Heinz Maria: Die Staatsbahn als Wirtschaftsunternehmen, in: Jahrbuch des Eisenbahnwesens, Folge 22, Darmstadt 1971, S. 29 ff.

ders.: Das moderne Marketing der Deutschen Bundesbahn, in: Internationales Verkehrswesen, 22. Jahrgang, 1970, S. 11 ff.

ders.: Die Deutsche Bundesbahn im Wiederaufbau, Frankfurt 1962.

Oettle, Karl: Die Betriebswirtschaftslehre vor der zunehmenden Bedeutung staatspolitischer Lebensbedingungen der Unternehmenswirtschaft, in: Steuerlast und Unternehmungspolitik, herausgegeben von Karl Oettle, Kuno Barth zum 65. Geburtstag, Stuttgart 1971, S. 23 ff.

ders.: Verantwortung und Gefährdung der wissenschaftlichen Berater im Verkehrswesen, Sonderdruck aus Wissenschaftlicher Beratung der verkehrspolitischen Planung, Düsseldorf 1971.

ders.: Waggonmangel, in: Deutsche Verkehrszeitung Nr. 96 vom 11.Aug. 1970, S. 2.

ders.: Die Dienstbereitschaft in einzelwirtschaftlicher und gesamtwirtschaftlicher Sicht, in: Dienstleistungen in Theorie und Praxis, Festschrift für O. Hintner, herausgegeben von H. Linhardt u.a., Stuttgart 1970, S. 16 ff.

ders.: Eigenwirtschaftliche Wegenetze? Kritische Anmerkungen zum Wegekostenbericht, in: Hamburger Jahrbuch für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik, herausgegeben von H.-D. Ortlieb u.a., 15. Jahrgang, Tübingen 1970, S. 139 ff.

ders.: Entwicklungsprobleme des Verkehrs in der arbeitsteiligen Weltwirtschaft, in: Raccolta delle lezioni, Nono corso internazionale di studi superiori riguardante l'organizzazione dei trasporti nell' integrazione economica europea, Università degli studi di Trieste, Trieste 1969, S. 77 ff.

Oettle, Karl und Thiemeyer, Theo:	Thesen über die Unterschiede zwischen privater Absatzpolitik und öffentlicher Angebotspolitik, in: Die Öffentliche Wirtschaft, 18. Jahrgang, Berlin 1969, S. 37 ff.
Oettle, Karl:	Kriterien der Finanzierung öffentlicher Betriebe, in: Tätigkeitsbericht der Gesellschaft für öffentliche Wirtschaft e.V. 1966/67, Berlin 1968, S. 15 ff.
ders.:	Der öffentliche Verkehr und die Eisenbahn in der modernen Industriegesellschaft, in: Die Bundesbahn, 42. Jahrgang, 1968, S.223 ff.
ders.:	Demolierung des öffentlichen Flächenverkehrs aus betriebswirtschaftlichen Gründen? in: Verkehrswirtschaftliche Informationen, 13. Jahrgang, 1968, Nr. 1-3, S. 2 ff.
ders.:	Mensch und Verkehr aus gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Sicht, in ETR Eisenbahntechnische Rundschau, 17. Jahrgang, 1968, S. 249 ff.
ders.:	Prinzipien der vorgesehenen gemeinsamen Verkehrspolitik in der EWG und ihre raumwirtschaftliche Problematik, in: Verkehrsannalen, Mitteilungen der Österreichischen Verkehrswissenschaftlichen Gesellschaft, 14. Jahrgang, Heft 4, 1967 (Sonderdruck).
ders.:	Die ökonomische Bedeutung der Rechtsform öffentlicher Betriebe, in: Archiv für öffentliche und freigemeinnützige Unternehmen, Band 8, Nr. 3, 1967, S. 193 ff.

Oettle, Karl:	Grundlagen und Systeme des betrieblichen Rechnungswesens, in: Zentrallehrgang 1967, herausgegeben von der Studienstiftung der Verwaltungsleiter deutscher Krankenanstalten e.V., Band 17, Kulmbach 1967, S. 9 ff.
ders.:	Grundirrtümer moderner Verkehrspolitik, in: Wirtschaftsdienst, 47. Jahrgang, 1967, S. 555 ff.
ders.:	Verkehrspolitik, Stuttgart 1967.
ders.:	Über den Charakter öffentlich-wirtschaftlicher Zielsetzungen, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 18. Jahrgang, Göttingen 1966, S. 241 ff.
ders.:	Die gegenwärtige Bedrängnis der Deutschen Bundesbahn in öffentlich-wirtschaftlicher Betrachtung, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 18. Jahrgang, Göttingen 1966, S. 74 ff.
ders.:	Öffentlich-wirtschaftliche Aufgaben der Eisenbahnen in der Gegenwart, in: Verkehrswissenschaftliche Informationen, Sonderausgabe "Wettbewerb im Verkehr - Chance und Risiko", Gewerkschaft der Eisenbahner Deutschlands, Verkehrspolitisches Kolloquium 1966, S. 50 ff.
ders.:	Kommunale Interessen an der Industrieansiedlung und die Aufgabe ihrer ordnungspolitischen Beeinflussung, in: Gemeindewirtschaft und Unternehmerwirtschaft, Festgabe für Rudolf Johns, Göttingen 1965, S. 157 ff.
ders.:	Voraussetzungen und Folgen einer unternehmungsweisen Führung der Deutschen Bundesbahn, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 16. Jahrgang, 1964, S. 385 ff.

Oort, C.J.:	Der Marginalismus als Basis der Preisbildung in der Verkehrswirtschaft, Rotterdam 1951.
Opladen, Ludwig und Sack, Rudolf:	Verkehrswesen - Band 72, Schaeffers Grundriß des Rechts und der Wirtschaft, Stuttgart-Düsseldorf 1965.
Ossig, Friedrich:	Ein Stück von uns - Die DB als Instrument staatlicher Daseinsvorsorge, in: Die Bundesbahn, 38. Jahrgang, 1964, S. 579 ff.
ders. und Glaser, Hans:	Taschenbuch der Eisenbahngesetze Darmstadt 1969.
Ottmann, Karl:	Neutralisierung der Wegekosten, in: Archiv für Eisenbahnwesen, 69. Jahrgang, 1959, S. 89 ff.
Peters, Hans-Rudolf:	Marktwirtschaftliche Verkehrsordnung und die "Besonderheiten" des Güterverkehrs - Ein Beitrag zur Liberalisierung des Güterverkehrs in der Bundesrepublik Deutschland, Bad Godesberg 1966.
Pirath, Carl:	Die Grundlagen der Verkehrswirtschaft, 2. Auflage, Berlin-Göttingen-Heidelberg 1949.
Pottgießer, Hans:	Probleme der Überprüfung des Leistungsangebotes der DB im Sinne einer volkswirtschaftlich optimalen Verkehrsbedienung, in: Die Bundesbahn, 40. Jahrgang, 1966, S. 601 ff.
Predöhl, Andreas:	Verkehrspolitik, 2. Auflage, Göttingen 1964.

Riebel, Paul:	Deckungsbeitragsrechnung, in: Handwörterbuch des Rechnungswesens, herausgegeben von Erich Kosiol, Stuttgart 1970, Sp.383 ff.
ders.:	Die Preiskalkulation auf der Grundlage von "Selbstkosten" oder von relativen Einzelkosten und Deckungsbeiträgen, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, NF, 11.Jahrgang, 1959, S. 213 ff.
Rieger, Wilhelm:	Einführung in die Privatwirtschaftslehre, 2. Auflage, Erlangen 1959.
Ritschl, Hans:	Gemeinwirtschaft, in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, 4. Band, Stuttgart-Tübingen-Göttingen 1965, S. 331 ff.
ders.:	Die öffentlichen Unternehmen in der Marktwirtschaft, in: Die öffentliche Wirtschaft, 4. Jahrgang, 1955, Heft 5, S. 2 ff.
Rittershausen, H.:	Bundesbahn im Wettbewerb, Bad Hersfeld o.J.
Samtleben, Kurt F.:	Grundgedanken zur Neuordnung des kommerziellen Dienstes bei der Deutschen Bundesbahn, in: Die Bundesbahn, 44. Jahrgang, 1970, S. 585 ff.
ders.:	Probleme des Containerverkehrs aus der Sicht der Eisenbahn, in: Jahrbuch für Binnenschifffahrt, Nr. 8, 1968, S. 335 ff.
ders.:	Verkehrspolitische Entwicklung nach der Umstrukturierung des Eisenbahn-Gütertarifs vom 1.Aug. 1964, in: Die Bundesbahn, 38. Jahrgang, 1964, S. 618 ff.

Sax, Emil:	Die Verkehrswirtschaft in Volks- und Staatswirtschaft, 1. Band: Allgemeine Verkehrslehre, 2. Auflage, Berlin 1918.
Scheele, Erwin:	Tarifpolitik und Standortstruktur, Göttingen 1959.
Schmitt, Alfons:	Über einige Grundfragen der Verkehrstheorie, in: Wirtschaftstheorie und Wirtschaftspolitik, Berlin 1951, S. 274 ff.
Schmitz-Dörner, Horst:	Der Privatgleisanschluß im Wettbewerb des Haus-Haus-Verkehrs, Dissertation Köln 1959.
Schneider, Erich:	Einführung in die Wirtschaftstheorie, 2. Teil, 10.Auflage, Tübingen 1965.
Schnettler, Albert:	Öffentliche Betriebe, Essen 1956.
Schröder, Paul und andere:	Strukturwandel, Standortwahl und regionales Wachstum - Bestimmungsgründe der regionalen Wachstumsunterschiede der Beschäftigung und der Bevölkerung in der Bundesrepublik Deutschland 1950 bis 1980, Stuttgart-Berlin-Köln-Mainz 1968.
Schulz-Kiesow, Paul:	Die Ausnahmetarife in ihrer Bedeutung für die Eisenbahngütertarifpolitik, in: Zeitschrift für Verkehrswissenschaft, 24. Jahrgang, 1953, S.152 ff.
Seidenfus, Hellmuth St.:	Wegekostenbericht - mehr Fragen als Antworten, in: Internationales Verkehrswesen, 21. Jahrgang, 1969, S. 209 ff.
ders.:	Verkehrsmärkte - Marktform, Marktbeziehung, Marktverhalten, Basel-Tübingen-Zürich 1959.

Seischab, Hans:	Betriebswirtschaftliche Grundbegriffe, 2. Auflage, Stuttgart 1963.
Sjöberg, Arne:	Rentable Eisenbahnen, eine Utopie?, Heft 4, Vorträge und Studien aus dem Institut für Verkehrswissenschaft an der Universität Münster, Göttingen 1968.
Spera, Kurt:	Probleme und Entwicklungstendenzen von Transittarifen in Ost und West im Spiegel der Verkehrspolitik, in: Verkehrsannalen, 16. Jahrgang, 1969, S. 47 f.
Spieß, Werner:	Betriebswirtschaft des Eisenbahngütertarifs, Berlin 1939.
Spohn, Karl:	Der ökonomische Charakter der "öffentlichen Unternehmung", in: Finanzarchiv, Neue Folge, Band 12, 1950/51, S. 300 ff.
Storsberg, Günther:	Kapazitätsbeschränkung und Preisregulierung als Mittel zur Ordnung des europäischen Güterverkehrs, in: Internationales Archiv für Verkehrswesen, 14. Jahrgang, 1962, S. 273 ff.
Strobel, Manfred:	Moderne Verkaufsorganisation der Deutschen Bundesbahn, in: Die Bundesbahn, 44. Jahrgang, 1970, S. 589 ff.
Sundhoff, Edmund:	Absatzorganisation, Wiesbaden 1958.
Taxis, Hans:	Grundfragen des finanzwirtschaftlichen und erwerbswirtschaftlichen Rechnens, in: Finanzarchiv, Neue Folge, Band 18, 1957/58, S. 375 ff.

Thiemeyer, Theo:	Gemeinwirtschaftlichkeit als Ordnungsprinzip, Berlin 1970.
ders.:	Kosten als gesellschaftliche Bedeutungsgröße, in: Zeitschrift für Verkehrswissenschaft, 39. Jahrgang, 1968, S. 193 ff.
ders.:	Probleme der Erfolgswürdigung bei gemeinwirtschaftlichen Unternehmen, in: Annalen der Gemeinwirtschaft, 34. Jahrgang, 1965, S. 251 ff.
ders.:	Grenzkostenpreise bei öffentlichen Unternehmen, Köln und Opladen 1964.
Vieregg, Josef:	Abgrenzung und Struktur des gemeinwirtschaftlichen Betriebstyps, Dissertation München 1960.
Voigt, Fritz:	Theorie der regionalen Verkehrsplanung - Ein Beitrag zur Analyse in ihrer wirtschaftlichen Problematik, Berlin 1964.
Walther, Alfred:	Einführung in die Wirtschaftslehre der Unternehmung, 2. Auflage, Zürich 1959.
Weisser, Gerhard:	Die Ziele gemeinwirtschaftlicher Unternehmen - Methoden ihrer Festlegung, in: Die öffentliche Wirtschaft, 18. Jahrgang, Berlin 1969, S. 14 ff.
Wepf, Urs W.:	Der volkswirtschaftliche Aspekt der Straßensicherheit (Unfallkosten), in: Schweizerisches Archiv für Verkehrswissenschaft und Verkehrspolitik, 20. Jahrgang, 1965, S. 49 ff.

Wersche, Dietrich:	Probleme und Sorgen bei allen deutschen Eisenbahnen, in: Die Bundesbahn, 40. Jahrgang, 1966, S. 743 ff.
Weskott, Joachim:	Aufgabenstellung der DB im Leber-Plan unter dem Blickpunkt der Raumordnung, in: Die Bundesbahn, 42. Jahrgang, 1968, S. 737 ff.
Wind, Günter H.:	Zur Problematik der fixen Kosten bei Eisenbahnen, Dissertation Köln 1963.
Witte, Eberhard und Hauschildt, Jürgen:	Die öffentliche Unternehmung im Interessenkonflikt, Berlin 1966.
Woelker, Christian:	Probleme der Bedienung des Güterverkehrs, in: Internationales Archiv für Verkehrswesen, 19.Jahrgang, 1967, S. 123 ff.
Wohlgemuth, Manfred:	Verkehrspolitische Zwischenbilanz aus der Sicht der verladenden Wirtschaft, in: Internationales Verkehrswesen, 22. Jahrgang, 1970, S. 214 ff.
Wolff, Hans J.:	Verwaltungsrecht II, München und Berlin 1962.
Wulf, Dieter:	Keine Lösung des Wegekostenproblems für die Wasserstraßen, in: Internationales Verkehrswesen, 21. Jahrgang, 1969, S. 223 ff.
Wysocki, Klaus von:	Betriebswirtschaftslehre und Staat, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 18. Jahrgang, 1966, S. 198 ff.

II. Zeitschriften, Zeitungen, Geschäftsberichte, Gesetzestexte, Rechtsprechung, Gutachten, Stellungnahmen, Handwörterbücher

Allgemeines Eisenbahngesetz vom 29. März 1951

Amtsblätter der Deutschen Bundesbahn

Amtsblätter der Europäischen Gemeinschaften

Bahnkundenbrief - Courrier du rail - Notiziario ferroviario, Schweizerische Bundesbahnen unter Mitwirkung schweizerischer Privatbahnen

Beamtenrechtsrahmengesetz vom 1. Juli 1957

Briefe zur Verkehrspolitik

Bundesbahngesetz vom 13. Dezember 1951

Bundesbeamtengesetz vom 14. Juli 1953

Bundeslaufbahnverordnung vom 27. April 1970

Bundestagsdrucksache IV/840; Prüfungskommission für die Deutsche Bundesbahn: Bericht über die Deutsche Bundesbahn vom 30. Januar 1960

Bundestagsdrucksache VI/1340; Raumordnungsbericht 1970

Bundestagsdrucksache VI/2089; Vorschlag einer Entscheidung des Rates über die Einführung eines gemeinsamen Systems der Abgeltung der Benutzung der Verkehrswege

DB-Pressedienst, Frankfurt/Main

Der Deutsche Eisenbahner, Zeitung der Gewerkschaft der Eisenbahner Deutschlands

Der Eisenbahner, Fachzeitschrift für die gesamte Eisenbahnpraxis

Deutscher Eisenbahngütertarif (DEGT)

Deutsche Verkehrszeitung

Die Bundesbahn

Die Öffentliche Wirtschaft

Eisenbahnverkehrsordnung vom 8. September 1938

Frankfurter Allgemeine Zeitung

Gablers Verkehrslexikon, herausgegeben von Linden, Walter, Wiesbaden 1966

Gedanken des Vorstands zur wirtschaftlichen Gesundung der Deutschen Bundesbahn, Stellungnahme des Verwaltungsrats der Bahn zu den Gedanken des Vorstands, in: Die Bundesbahn, 33. Jahrgang, 1959, S. 361 ff.

Geschäftsanweisung für die Bundesbahnämter vom 1. März 1960

Geschäftsberichte der Deutschen Bundesbahn

Gesetz über die vermögensrechtlichen Verhältnisse der Deutschen Bundesbahn vom 2. März 1951

Güterkraftverkehrsgesetz vom 17. Oktober 1952

Handbuch der Öffentlichen Wirtschaft, herausgegeben vom Hauptvorstand der Gewerkschaft Öffentliche Dienste, Transport und Verkehr, 1. Band: Grundsatzprobleme der öffentlichen Wirtschaft - Verkehrswirtschaft, Stuttgart 1960

Handelsgesetzbuch vom 10. Mai 1897

Industrie-Kurier

INFORMATIONS, BULLETIN DE LA DIRECTION COMMERCIALE DES CHEMINS DE FER BELGES

Internationales Verkehrswesen - Organ der Deutschen Verkehrswissenschaftlichen Gesellschaft e.V. (DVWG)

Jahrbücher des Eisenbahnwesens

Kundenbrief, Deutsche Bundesbahn

Mitteilungen der Industrie- und Handelskammer für München und Oberbayern

Nachschlagewerk des Bundesgerichtshofs, herausgegeben von Lindenmaier, Fritz und Möhring, Philipp, München und Berlin 1967

Plus, Zeitschrift für Unternehmensführung

Reichskraftwagentarif (RKT)

Rechnungsprüfungsordnung für die Deutsche Bundesbahn, Sonderdruck aus Heft 24/1957 der Deutschen Bundesbahn

Richtlinien für Bundeszuwendungen zur Förderung des kombinierten Verkehrs und des Gleisanschlußverkehrs, in: Bundesanzeiger vom 28. Mai 1969

SCHIENEN DER WELT, Monatsschrift der Internationalen Eisenbahn-Kongreß-Vereinigung und des Internationalen Eisenbahnverbandes

Schriftenreihe der Deutschen Bundesbahn, Folge 17, Darmstadt 1970, Die Änderungen im Leistungsangebot und in der Organisation des Stückgutverkehrs der Deutschen Bundesbahn zum 1. Juni 1970

Schriftenreihe des Bundesministers für Verkehr, Heft 34, Arbeitsgruppe Wegekosten im Bundesverkehrsministerium, Bericht über die Kosten der Wege des Eisenbahn-, Straßen- und Binnenschiffsverkehrs in der Bundesrepublik Deutschland, Bad Godesberg 1969

Statistisches Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland 1971

Stellungnahme des gewerblichen Güterkraftverkehrs zum Wegekostenbericht aus dem Bundesverkehrsministerium, unter gutachtlicher Mitwirkung von Walter Hamm, Hans Mittmeyer und Paul Riebel, Frankfurt/Main 1970

Süddeutsche Zeitung

Verkehrsannalen - Mitteilungen der Österreichischen Verkehrswissenschaftlichen Gesellschaft

Verkehrspolitisches Programm der Bundesregierung für die Jahre 1968 bis 1972 - von der Bundesregierung beschlossen am 8. November 1967

Verkehrswirtschaftliche Informationen, herausgegeben von der Gewerkschaft der Eisenbahner Deutschlands

Verkehrswirtschaft mit Der Kraftverkehr

Verordnung (EWG) Nr. 1191/69 des Rates vom 26. Juni 1969 über das Vorgehen der Mitgliedstaaten bei mit dem Begriff des öffentlichen Dienstes verbundenen Verpflichtungen auf dem Gebiet des Eisenbahn-, Straßen- und Binnenschiffsverkehrs

Verordnung (EWG) Nr. 1192/69 des Rates vom 26. Juni 1969 über gemeinsame Regeln für die Normalisierung der Konten der Eisenbahnunternehmen

Verwaltungsordnung der Deutschen Bundesbahn vom 9./11. März 1953

Vorstellungen des Vorstands zur Verbesserung der wirtschaftlichen Lage der Deutschen Bundesbahn (Deutscher Bundestag, 4. Wahlperiode, Drucksache IV/2661, S. 232 ff.)

Wirtschaftswoche (vormals Der Volkswirt)

Zeitschrift für Betriebswirtschaft

Zeitschrift für betriebswirtschaftliche
Forschung und Praxis

Lebenslauf

Am 29. September 1934 wurde ich als zweiter Sohn des damaligen Abteilungsleiters beim Kohlenbergwerk Peißenberg Josef Bauer und seiner Ehefrau, der Schriftstellerin Therese Bauer-Peißenberg, geborene Neumair, in Peißenberg/Obb. geboren.

In Peißenberg besuchte ich von 1941 bis 1945 die Volksschule. Im Oktober 1945 trat ich in das humanistische Progymnasium der Benediktinerabtei Kloster Schäftlarn ein. 1951 wechselte ich an das humanistische Vollgymnasium in Kaufbeuren/Allgäu über. Dort legte ich 1953 die Reifeprüfung ab.

Zum Wintersemester 1953/54 schrieb ich mich an der Ludwig-Maximilians-Universität zu München für die Fachrichtung Betriebswirtschaftslehre ein. In den Semesterferien arbeitete ich als kfm. Praktikant und Werkstudent in Bank- und Industriebetrieben. Nach einem achtsemestrigen Studium legte ich zum Wintertermin 1957/58 die Diplomprüfung für Kaufleute ab.

Nach meinem Studium war ich zunächst bei einer Maschinenfabrik in München tätig. Neben Sonderaufgaben des Leiters der betriebswirtschaftlichen Abteilung oblag mir die Ausbildung der kaufmännischen Lehrlinge.

Am 1. Juli 1960 trat ich als Referendar des höheren nichttechnischen Dienstes bei der Deut-

schen Bundesbahn ein. Während meiner Referendarzeit, in der ich bei der Deutschen Bundesbahn (Bundesbahndirektionen Köln und Wuppertal), beim Regierungspräsidenten zu Köln, beim Landkreis Euskirchen/Rheinland und bei der Industrie- und Handelskammer zu Köln eingesetzt wurde, konnte ich ein Semester an der Verwaltungshochschule Speyer studieren. Am 11. Oktober 1963 legte ich die in der "Ausbildungs- und Prüfungsordnung für die Bewerber der Laufbahn des höheren allgemeinen Verwaltungsdienstes mit einem abgeschlossenen Studium der Wirtschafts-, Finanz- und Sozialwissenschaften vom 6. April 1963 (GMBl. S. 171)" vorgeschriebene Staatsprüfung ab.

Anschließend war ich bei den Bundesbahndirektionen Köln, Wuppertal und München als Hilfsdezernent in der jeweiligen Verkehrsabteilung tätig. Seit dem 1. Oktober 1968 leite ich die Generalvertretung Rosenheim der Bundesbahndirektion München. Am 1. Juli 1970 wurde ich zum Bundesbahnoberrat befördert.

Rosenheim, den 1. März 1972

Rasso Bauer